



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

*Tesis para la obtención del grado de
Máster en
Gestión Empresarial*

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA
LA EMPRESA SERVICIOS Y QUÍMICOS INDUSTRIALES S.A.
(SERVIQUINSA), UBICADA EN LA CIUDAD DE MANAGUA, PARA
EL PERIODO 2018 – 2021.**

Elaborado por:

Ing. Michael Danilo López Avilés
Ing. Marcos Luis Vílchez Torres

Tutor de tesis:

MSc. Roberto José Aguilera López

Managua Nicaragua, OCTUBRE 2019

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido un orgullo y privilegio ser su hijo, son los mejores padres.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa.

A mi esposa, por su amor, motivación y apoyo incondicional que me brindó en la culminación de esta investigación.

A todas las personas que me han apoyado en especial menciono al Ingeniero José Roberto Aguilera López, tutor de nuestro proyecto de investigación quien nos ha guiado con su paciencia, rectitud como docente y sus consejos y han hecho que el trabajo se realice con éxito.

Michael Danilo López Avilés.

Dedicatoria

A Dios, primeramente, dedico la presente investigación a creador, quien cada día nos brinda un aliento más de vida y nos bendice con un trabajo, una profesión, un hogar y una familia.

A mi familia, por ayudarme cuando estuve enfermo, aconsejarme cuando los requería y estar siempre conmigo sin importar las circunstancias.

Especialmente menciono y dedico este documento a mi madre Amanda Mercedes Torres Castillo quien ha sido un pilar esencial en mi vida y a mi hermana Martha José Víchez Torres quien cuando más lo necesitaba me ayudó financieramente en mi formación profesional y académica.

A todos mis profesores, quienes con un granito de arena contribuyeron para que fuere ingeniero y actualmente culminara el proceso de maestría.

Especialmente menciono al Ingeniero José Roberto Aguilera López, quien con dedicación fue un eslabón imprescindible en la culminación del presente documento.

Marcos Luis Víchez Torres.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por sus bendiciones, por guiarme a lo largo de esta etapa y ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad.

Gracias a mis padres: Pedro López Dávila y Martha Avilés López, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Gracias a mi Esposa te agradezco por tantas ayudas y tantos aportes no solo para el desarrollo de mi tesis, sino también para mi vida; eres mi inspiración.

Gracias al Ing. German Pomares por brindarme su apoyo en esta exitosa etapa, y al Ing. Néstor López Lezama por su ayuda y guía en la realización de esta investigación.

Michael Danilo López Avilés

Agradecimiento

Agradezco en primera instancia a Dios por brindarme la posibilidad de culminar esta página de mi vida, gracias a su infinita misericordia y voluntad ha permitido que llegue a estas instancias.

También agradezco a mi familia por apoyarme emocionalmente y financieramente en todo momento, gracias por tratar de cultivar en mí una persona con aspiraciones de superación académica y profesional.

No menos importante, agradezco al Ingeniero German Antonio Pomares Cárdenas quien creyó académicamente siempre en mí. Gracias por confiar en mí y brindarme la oportunidad de estudiar en primer lugar mi carrera y luego mi maestría. Igualmente, al Ingeniero Néstor Javier López Legama por su constante ayuda en la ejecución del presente trabajo al fungir como contacto en la empresa SERVIQUINSA.

Marcos Luis Vilchez Torres

Resumen

Este plan estratégico tiene como objetivo presentar acciones para una mayor participación de mercado, con una vigencia de 3 años que comprenden del año 2018 al 2021. Estas acciones están diseñadas para que sean aplicadas en la empresa Servicios y Químicos Industriales S.A. (SERVIQUINSA) quien inició operaciones en febrero del 2017 ya que hasta ahora todas las direcciones y decisiones han sido fruto de la intuición de su Gerente General Ernesto Rafael Jiménez Villela quien se ha basado en la experiencia que le ha brindado los años que ha estado al frente de este tipo de negocios.

Esta empresa se encuentra ubicada de donde fue la PEPSI 1 cuadra al norte y 2 cuadradas al este, 3 Km. Carretera Norte, Ciudad de Managua y cuenta con maquinaria y equipos calificados, precios competitivos y servicios diversificados como; conserjería, jardinería, sanitización, mantenimiento y limpieza de bodegas, hospitales y áreas de procesos productivos.

Se evaluaron los factores externos e internos de la empresa, mediante el uso de Check List y la participación activa del personal en entrevistas, mediante estas sesiones se genera la matriz DAFO con sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que se identifican por el staff de gerentes y personal involucrado. Se propone una nueva visión y misión, así mismo se definen los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar en los próximos tres años.

Se propone un plan de acción donde se muestran las estrategias que ayudaran a incrementar la participación en el mercado meta. Para complementar se presentan las conclusiones y recomendaciones realizadas a la gerencia general de SERVIQUINSA, a tomar en consideración para incluirse en sus perspectivas a mediano plazo.

ÍNDICE

I.	Introducción	1
II.	Antecedentes	3
III.	Planteamiento de la situación	4
IV.	Objetivos	5
4.1.	Objetivo General	5
4.2.	Objetivos Específicos	5
V.	Justificación	6
VI.	Marco teórico	7
6.1.	Características generales de una empresa	8
6.2.	Análisis de factores externos	10
6.3.	Análisis de factores internos	12
6.4.	Matriz de evaluación de factores externos e internos	15
6.5.	Formulación de estrategias	18
6.6.	Plan de acción de mercadeo	19
VII.	Capítulo I: Diagnóstico situacional	21
7.1.	Características generales de la empresa	21
7.2.	Análisis de factores externos	24
7.3.1.	Factores económicos	24
7.3.2.	Factores demográficos	30
7.3.3.	Factores políticos y legales	33
7.3.4.	Factores tecnológicos	34
7.3.5.	Factores competitivos	35
7.3.	Análisis de factores internos	36
7.3.1.	Administración	36
7.3.2.	Mercadotecnia	39
7.3.2.1.	Amenaza de nuevos competidores	39
7.3.2.2.	Rivalidad entre los competidores	40
7.3.2.3.	Amenaza de productos sustitutos	41
7.3.2.4.	El poder de negociación de los proveedores	42
7.3.2.5.	El poder de negociación de los clientes	42
7.3.3.	Producto/Servicios	43
7.3.3.1.	Precio	43

7.3.3.2.	Plaza o canales de distribución	43
7.3.3.3.	Publicidad y promoción.....	43
7.3.4.	Finanzas y contabilidad	44
7.3.5.	Producción y operaciones.....	44
7.3.6.	Recursos tecnológicos.....	45
7.4.	Fortalezas de la empresa.....	46
7.5.	Debilidades de la empresa.....	47
7.6.	Oportunidades de la empresa	48
7.7.	Amenazas de la empresa.....	49
7.8.	Análisis de los factores internos y externos.....	50
VIII.	Matriz de evaluación de factores externos e internos de SERVIQUINSA	51
1.1.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	51
1.2.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	52
1.3.	Valoración de la matriz interna – externa (IE).....	53
1.4.	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	55
IX.	Capítulo II: Propuesta de plan estratégico de mercadeo	57
9.1.	Plan de Mercadeo	60
X.	Conclusiones	61
XI.	Recomendaciones.....	62
XII.	Glosario.....	63
XIII.	Bibliografía	65
XIV.	Anexos	66
XV.	Apéndice	69

I. Introducción

Servicios y Químicos Industriales S.A. (SERVIQUINSA), es una empresa dedicada a brindar servicios de limpiezas generales y comercializar productos químicos, en la ciudad de Managua. Inició operaciones en febrero 2017 debido a que se deriva de la separación de la empresa Suministros Químicos S.A. (SUQUISA). SERVIQUINSA aprueba su primera licitación como proveedor de Coca-Cola, en base a este logro se pudo posicionar en el mercado de servicios ya que 2 meses después ingreso 37 plazas en grupo LALA, así como 1 plaza en el edificio Biwater International y en Compañía Cervecera de Nicaragua. Actualmente SERVIQUINSA visualizó aumentos paulatinos en los niveles de ventas ocasionado por el incremento de la subcontratación de personal. Por otra parte, encargado de ventas tiene como parámetro igualar al menos el volumen de ventas obtenido en el mes anterior.

La subcontratación de personal ha estado aumentando en la última década a nivel latinoamericano y en el caso de Managua se ha registrado un excelente incremento cuando hablamos de este servicio. Así lo dió a conocer la firma de consultoría global, investigación e inversión en su edición 2015, en su publicación del Top 100 Destinos para Outsourcing 2015 de Tholons donde se muestra que nuestra capital pasó de ocupar la posición 87 a la 83. El país ha escalado un total de 12 puestos desde la primera vez que figuró en este ranking en el 2013. Dentro de los servicios que se brindan de subcontratación se encuentran los call centers, servicios de análisis financieros para la inversión en bolsa de valores, diseños de ingeniería, procesos legales y servicios de limpieza a empresas, hospitales y oficinas.

La presente investigación se enfocará en el diseño de una Propuesta de Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Servicios y Químicos Industriales S.A. (SERVIQUINSA) para el periodo 2018 – 2021. Para tal efecto, se dividirá en dos capítulos básicos, un primer capítulo donde se desarrollará un diagnóstico sobre las

operaciones actuales del área de mercadeo de SERVIQUINSA, un segundo capítulo que detalle una propuesta de plan de acción donde indiquen las responsabilidades, periodos y recursos para implementar las estrategias.

II. Antecedentes

La empresa Servicios y Químicos industriales S.A. (SERVIQUINSA) se deriva de la empresa Suministros Químicos S.A. (SUQUISA) formando así una empresa que compite en el mercado de Servicios Tercerizados, está inicio sus operaciones en noviembre del año 2016 con un total de 12 personas en un proyecto de lavado de envase Coca-Cola. La empresa fue totalmente constituida en febrero del año 2017, bajo la dirección Ernesto Rafael Jiménez Villela, con el objetivo de ofrecer servicios tercerizados en el área de limpieza generales, particularmente especializadas en centros hospitalario, centros de manipulación de alimentos, limpieza industrial y sanitaria tecnificada.

Gracias a la calidad del servicio, disponibilidad del personal, precios competitivos y la demanda de sus clientes la empresa ha irrumpido en otros segmentos de servicios tercerizados estas han sido adquiridas a través de visitas a clientes potenciales ofreciendo servicios de conserjería, jardinería, sanitización, mantenimiento y limpieza de bodegas y áreas de procesos productivos, cabe señalar que estas visitas las ha realizado el responsable de proyecto, quien se encarga de administrar y realizar las funciones de ventas, operación de los servicios y principalmente mercadotecnia ya que cuentan con un organigrama de manera informal.

Respecto al área de ventas, esta no ha desarrollado un plan de mejora en mercadeo donde defina las estrategias, objetivos, actividades, metas y recursos que sirvan como guía para mantenerse o crecer dentro del segmento de mercado al que está dirigida la empresa. Inclusive antes de iniciar operaciones no se efectuó una investigación de mercado para medir el nivel de aceptación de los servicios en los clientes potenciales.

III. Planteamiento de la situación

Servicios y Químicos Industriales S.A. (SERVIQUINSA) después de separarse de Suministros Químicos S.A. (SUQUISA) ha trabajado con experiencia en el mercado, sin embargo, es necesario que se adapte con rapidez a los cambios que se están suscitando en el sector servicio además de eso, se destaca que la misión y visión aún se encuentra en proceso de elaboración (existe una propuesta inicial) así como la organización del personal, administración del presupuesto, planteamiento de metas y estrategias para posicionarse dentro del mercado objetivo.

Inicialmente el personal de SERVIQUINSA se encontraba en la nómina de SUQUISA, pero producto de la separación entre las empresas el manejo de la planilla incrementó los costos operativos de SERVIQUINSA ocasionando a su vez que las utilidades provenientes de las ventas disminuyeran. Este efecto provocó que el área de mercadeo se interesara en definir niveles y estrategias de ventas para mantener por lo menos el margen de utilidades que obtenían con anterioridad.

Cabe destacar que el área de mercadeo fue estructurada recientemente, no obstante, no se definieron la responsabilidades y funciones con claridad; debido a esto el responsable de proyecto apoyado con el personal de la empresa ha realizado las tareas de ventas y supervisión de los distintos proyectos o servicios que SERVIQUINSA ejecuta, así mismo ha realizado las visitas a los clientes potenciales y ha participado en los procesos de licitación para la captación de los principales clientes de la empresa, destacándose Grupo LALA, The Coca-Cola Company, Biwater International Limited y Compañía Cervecería de Nicaragua. Sin embargo, estas visitas se están realizando sin una planificación previa que vaya de acuerdo al segmento de mercado de la empresa.

IV. Objetivos

4.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Servicios y Químicos Industriales S.A. (SERVIQUINSA), ubicada en la ciudad de Managua, para el periodo 2018 – 2021.

4.2. Objetivos Específicos

1. Realizar diagnóstico referente a la operatividad actual de la empresa Servicios y Químicos Industriales S.A. (SERVIQUINSA).
2. Formular estrategias basado en la evaluación interna y evaluación externa de la empresa Servicios y Químicos Industriales S.A. (SERVIQUINSA).
3. Diseñar un plan de acción y un presupuesto donde se definan responsabilidades, períodos y recursos requeridos para la implementación de estrategias.

V. Justificación

Actualmente SERVIQUINSA se encuentra en una situación en la que debe de tomar decisiones estratégicas para ganar espacios en el mercado y poder ser competitivos en la capital donde la competencia está muy bien posicionada. SERVIQUINSA carece de un plan estratégico de mercadeo que le facilite la toma de decisiones, ya que hasta ahora todas las acciones tomadas han sido fruto de la intuición de su Gerente General Ernesto Rafael Jiménez Villela quien se ha basado en la experiencia que le ha brindado los años que ha estado al frente de este tipo de negocios.

La presente propuesta está valorada como la primera oportunidad de mejora para el área de mercadeo de Servicios y Químicos Industriales S.A. (SERVIQUINSA). Esta investigación permitirá identificar, definir y seleccionar estrategias donde se especifiquen responsabilidades, periodicidad y recursos requeridos en la fijación de un primer plan de acción para la toma de decisiones en mercadeo.

Además, beneficiará a la empresa debido a que se definirán objetivos y metas en el área de mercadeo. La relación con los proveedores de materia prima aumentará a medida que se garantice mayor calidad y menores precios. Los clientes podrán tener mayor cobertura originado por el aumento en la diversificación de los servicios, mejor calidad de servicio y mayor asesoría. Por ende, esto impactará directamente en el aumento del nivel de ventas y crecimiento de utilidades de Servicios y Químicos Industriales S.A. (SERVIQUINSA).

A través de la elaboración de la propuesta del plan de mercadeo se tendrá una guía para el funcionamiento del área de mercadeo que permita incrementar la participación en el segmento de mercado que se atiende debido al aumento de eficiencia, capacidad, tiempo de respuesta, competitividad e imagen.

VI. Marco teórico

Según la American Marketing Association (A.M.A. n.d.), un *“plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados”*. El plan de marketing o plan de mercadeo en síntesis es un documento escrito que describe la situación de mercadotecnia actual, los resultados que pretenden conseguirse durante un periodo de tiempo definido, las estrategias requeridas para lograr los resultados esperados mediante la utilización de recursos y delegación de responsabilidades. Thompson, I. (s.f.). Recuperado de <https://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>

Como se mencionó previamente, el plan de mercadeo persigue señalar las estrategias que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en un periodo definido, definir los responsables de actividades con tiempos definidos y recursos disponibles, establecer estándares de desempeño para la evaluación del progreso de cada división o producto/servicio. Thompson, I. (s.f.). Recuperado de <https://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>

En síntesis, el plan de mercadeo es un instrumento que facilita a los estrategas diagnosticar la situación actual de la empresa en materia de mercadeo, evaluar los factores internos y externos que benefician o perjudican a la empresa y delimitación de objetivos, estrategias y tácticas que contribuirán en el desarrollo de un plan de acción. Thompson, I. (s.f.). Recuperado de <https://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>

6.1. Características generales de una empresa

Para la ejecución de la planeación estratégica de mercadeo se efectuará primeramente una revisión de la misión, visión, valores y estructura organizacional de la empresa. Esta primera etapa ayudará a cotejar si los objetivos de la organización se alinean con la declaración de la misión, visión y valores. Además, se pretende valorar si las líneas de mando son congruentes con las funciones actuales de los cargos en las diferentes áreas de la empresa. A continuación, se efectúa un recordatorio teórico de los aspectos que se someterán a revisión inicial.

6.1.1. Misión

La declaración de la misión consiste en afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. Esta pretende identificar el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. (David, 2013)

La misión tiene el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros. Sirve para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, sus valores y su estrategia organizacional. (Chiavenato, 2009a)

6.1.2. Visión

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. (Chiavenato, 2009b)

La declaración de la visión pretende subrayar en qué la empresa desea convertirse. (David, 2013)

6.1.3. Valores

Por otra parte, los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, estos definen a las personas y las organizaciones. Asimismo, se deben exponer, explicar públicamente, repetir y reafirmar. (Chiavenato, 2009a)

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas. (Chiavenato, 2009b)

6.1.4. Organigrama de la empresa

El organigrama o estructura organizacional de la empresa consiste en un esquema que contiene e integra personas, tareas y relaciones para el funcionamiento correcto de la empresa. Esta estructura refleja la forma en que se divide, organiza y coordina actividades y componentes para realizar tareas. (Chiavenato, 2009a)

Para los autores clásicos la estructura organizacional no es otra cosa que la arquitectura de los puestos y las actividades, dispuesta de una manera racional y lógica a fin de proporcionar el acoplamiento entre la especialización vertical (niveles jerárquicos), por una parte, y la especialización horizontal (departamentalización), por la otra. (Chiavenato, 2009b)

6.2. Análisis de factores externos

Seguidamente de la revisión general de la empresa, se procede a analizar las oportunidades y amenazas externas a las que se expone la empresa. Estas constituyen tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente la empresa en el futuro. (David, 2013)

- Factores económicos

Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzables. Además, a medida que las tasas de interés aumentan el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discrecionales cae. (David, 2013)

- Factores demográficos

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. (David, 2013)

- Factores políticos y legales

Los gobiernos nacionales o extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas claves para las organizaciones de todo tamaño. En el caso de las industrias y empresas que dependen en gran medida de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos podrían constituir la parte más importante de sus auditorías externas. Los cambios en las leyes de patentes, las legislaciones antimonopólicas, las tasas de impuestos y las actividades de cabildeo pueden afectar significativamente a las empresas. La creciente dependencia entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones vuelve imperativo que las empresas consideren el impacto que las variables políticas pudieran tener en la formulación e implementación de estrategias competitivas. (David, 2013)

- Factores tecnológicos

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. Además, tienen la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual da como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, la modificación de las posiciones relativas de costos competitivos en una industria, y volver obsoletos los productos y servicios existentes. Asimismo, pueden reducir o eliminar las barreras de costos entre los negocios, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas, y generar cambios en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Por último, los

avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas, más poderosas que las ventajas existentes. (David, 2013)

- Factores competitivos

Una parte importante de las auditorías externas es la identificación de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias, debido a que el quehacer de las empresas homologas permite visualizar las formas de penetración de mercado y diferenciación. Conociendo las técnicas que aplica la competencia se pueden definir estrategias que contrarresten los esfuerzos de estas. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Debido a razones competitivas, muchas empresas multidivisionales no proporcionan información sobre las ventas y las ganancias de sus diferentes divisiones. Por otra parte, las compañías privadas no hacen pública su información financiera o de marketing. (David, 2013)

6.3. Análisis de factores internos

Luego de explorar el entorno general de la industria se pretende identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de la empresa. Entiéndase que las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es bueno o malo. Estas actividades están relacionadas con el área de administración, mercadeo, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. (David, 2013)

- Administración

La primera área a valorar es administración general, esta tiene la función de la administración del talento humano, incluye actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la prueba, la selección, la orientación, la capacitación, el desarrollo, el cuidado, la evaluación, las recompensas, la disciplina, la promoción, la transferencia, separación y liquidación de empleados, así como administración de las relaciones sindicales. Las actividades de administración del personal desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implementación de estrategias, por lo cual los gerentes de recursos humanos están aumentando su participación en el proceso de administración estratégica. Asimismo, es importante identificar las fortalezas y debilidades en esta área. (David, 2013)

- Mercadotecnia

Seguidamente, se prestará atención en el área de mercadeo. Esta área se encarga de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Asimismo, se analizarán los registros de venta de productos y servicios, portafolio de clientes, utilidades obtenidas, fijación precios y tácticas de promoción y publicidad aplicadas actualmente. Comprender estas situaciones ayudan a los estrategias a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de esta área. (David, 2013)

- Finanzas y contabilidad

Por otra parte, se estudiarán las áreas de finanza y contabilidad con la finalidad de averiguar la situación y posición financiera de la empresa. La condición financiera suele considerarse como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo

general de una empresa para los inversionistas. Determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación efectiva de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden excluir a algunas estrategias como alternativas viables. Los factores financieros con frecuencia modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación. (David, 2013)

- Producción y operaciones

La siguiente etapa consistirá en la evaluación de las operaciones del área de producción. La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. Producción y operaciones se encarga de la administración de las entradas, las transformaciones y las salidas que varían en cada industria y mercado. (David, 2013)

- Recursos tecnológicos

La quinta área involucrada en las operaciones internas que debe examinarse para identificar las fortalezas y debilidades específicas es la de investigación y desarrollo (I&D). Las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la I&D. Las organizaciones invierten en I&D porque creen que dicha inversión las conducirá a la creación de un producto o servicio superiores, lo que les dará ventajas competitivas. Los gastos de investigación y desarrollo tienen como finalidad desarrollar nuevos productos antes que la competencia, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos. (David, 2013)

6.4. Matriz de evaluación de factores externos e internos

Después de identificar los factores internos y externos que influyen en la operatividad de la empresa, se procederá a la evaluación de cada uno de estos elementos. Esta etapa permitirá valorar cada elemento categorizado como fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza para la concatenación de estrategias. A continuación, se expresa la metodología empleada para la configuración de la matriz de factores internos y matriz de factores externos.

- Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013)

A continuación, se enlistan las etapas para la evaluación de factores externos:

Paso 1. Elaborar una lista de los factores externos. Incluir un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde opera. Primero debe enlistarse las oportunidades y después las amenazas. Debe ser lo más específico, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.

Paso 2. Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.

Paso 3. Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

Paso 4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

Paso 5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (David, 2013)

- Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. La matriz EFI se desarrolla los siguientes cinco pasos. (David, 2013)

Paso 1. Enlistar los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplear un total de 10 a 20 factores internos e incluir tanto fortalezas como debilidades. Primero se debe mencionar las fortalezas y después las debilidades. Debe ser lo más específico, utilizando porcentajes, razones y cifras comparativas siempre que sea posible.

Paso 2. Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.

Paso 3. Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

Paso 4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

Paso 5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1 hasta un máximo de 4, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza

como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignársele una ponderación y una clasificación a cada entrada. (David, 2013).

La evaluación tanto de los factores internos como los factores externos permitirá la formulación de estrategias de mercadeo. Estas estrategias tendrán un responsable, periodo de ejecución y recursos requeridos para su desarrollo.

6.5. Formulación de estrategias

La siguiente etapa consistirá en la formulación de estrategias para la toma de decisiones. Existen muchas herramientas que contribuyen a identificar, evaluar y elegir estrategias. (David, 2013).

A continuación, se enuncian dos instrumentos que facilitaran el desarrollo de estrategias. Estas herramientas se enlazarán con las valoraciones externa e internas de la organización.

- Primeramente, se elaborará la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

- Seguidamente, se diseñará la matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa (IE) representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas. La matriz IE puede dividirse en tres regiones principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas. La primera región está conformada por las casillas I, II y IV; si una división cae en esa zona diríamos que está en posición de crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) podrían ser las más apropiadas en estos casos. La

segunda región corresponde a las casillas III, V y VII; las divisiones que caen en ella se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de conservar y mantener, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto. La última región está compuesta por las casillas VI, VIII y IX; en este caso se recomienda la cosecha o la desinversión.

6.6. Plan de acción de mercadeo

Según José Luis Munuera Alemán y Ana Isabel Rodríguez Escudero (2007), un plan estratégico de marketing incorpora las evaluaciones previas de mercado y de las circunstancias internas de la empresa como paso previo para la formulación de objetivos, estrategias y acciones. El plan como documento de referencia materializa el proceso para la toma de decisiones puesto que integra acciones y criterios necesarios para los gestores de la empresa, alineando de esta forma a todo el personal de la empresa en torno a los objetivos compartidos trazados a corto y largo plazo. Los elementos más característicos de un plan estratégico de marketing corresponden a:

1. La misión que representa el propósito o razón que justifica la existencia de la empresa.
2. La visión que define el modelo de la empresa que se persigue o la imagen deseada de la empresa como una apreciación idealizada para el futuro.
3. Los objetivos que formalizan las líneas de acción de la empresa.
4. Las estrategias que constituyen las actuaciones orientadas a conseguir los objetivos de la empresa.
5. Las acciones que representan las tareas para el logro de las estrategias.

La figura 1 representa en su estructura el esquema de los elementos de un plan estratégico de mercadeo.

Figura 1. Esquema jerárquico de los elementos del plan estratégico de marketing.



Fuente: Munuera, J. y Rodríguez, A. *Estrategias de marketing*.

VII. Capítulo I: Diagnóstico situacional

7.1. Características generales de la empresa

Servicios y Químicos Industriales fue constituida como Sociedad Anónima bajo el nombre comercial de SERVIQUINSA en febrero de 2017. Servicios y Químicos Industriales S.A. (SERVIQUINSA) está orientada brindar servicios de limpieza general, cuyas instalaciones están ubicadas de donde fue la PEPSI 1 cuadra al norte y 2 cuadras al este, 3 Km. Carretera Norte, Ciudad de Managua. Debido a que tiene aproximadamente un año de operaciones solamente presenta instalaciones en Managua.

El segmento al cual está dirigida SERVIQUINSA está conformado por empresas privadas, entidades públicas, instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales e instalaciones de todo tipo. Dentro del portafolio de servicios que se ofertan se encuentran limpieza general de oficinas, bodegas, plantas, centros hospitalarios, centros de manipulación de alimentos, edificios e instalaciones. También se oferta el servicio de limpieza profunda, el cual consiste en la sanitización y limpieza de áreas y edificios con productos industriales. Cabe destacar que la empresa suministra los equipamientos, maquinarias y productos de limpieza general requeridos para la operatividad de su personal.

Actualmente SERVIQUINSA cuenta con capital humano con experiencia y calificado para brindar los servicios requeridos por los clientes. Este personal se encuentra distribuido en los departamentos de operaciones, administración, ventas, recursos humanos y contabilidad bajo la dirección de gerencia general. Entre los clientes se destacan FEMSA, Grupo LALA, Biwater y Compañía Cervecera de Nicaragua.

A través de la aplicación de un listado de verificación, mostrado en la tabla 1, se logró identificar que la empresa Servicios y Químicos Industriales S.A. (SERVIQUINSA) opera en la actualidad sin guías, planes o estándares definidos en cada una de sus áreas. Sin mencionar que no se ha formalizado la misión, la visión y valores corporativos de la empresa. Esto posiblemente influye en el detrimento de la competitividad e imagen de la empresa dentro del mercado que atiende. A continuación, se presentan los resultados de un listado de verificación sobre aspectos organizacionales y de mercadeo durante una visita a las instalaciones de SERVIQUINSA. Este instrumento (ver anexo 1, página 51) se aplicó al gerente de operaciones y al coordinador de operaciones.

Tabla 1. Listado de Verificación

Aspecto	Evaluador	Gerente de Operaciones			Coordinador de Operaciones		
		Si	No	N/A	Si	No	N/A
Organizativos	Visión declarada	X			X		
	Misión declarada	X			X		
	Valores organizacionales definidos		X			X	
	Objetivos a corto plazo definidos		X			X	
	Objetivos a largo plazo definidos		X			X	
	Estructura organizacional definida	X			X		
	Plan operativo anual estructurado		X			X	
Mercadeo	Mercado identificado	X			X		
	Servicios definidos	X			X		
	Metas de venta a corto plazo declaradas		X			X	
	Metas de venta a largo plazo declaradas		X			X	
	Historial de ventas	X				X	
	Estrategias de mercadeo definidas		X			X	
	Competidores identificados	X			X		

Fuente: Propia

El gerente general junto con su equipo conformado por el gerente de operaciones, gerente administrativo, gerente de ventas y gerente de recursos humanos, han trabajado en las declaraciones de la misión y visión de la empresa, sin embargo, no se han oficializado ni publicado debido a que están en un proceso de revisión. A continuación, se presentan la propuesta institucional de misión y visión de la empresa:

- **Misión:**

Suministrar servicios de limpieza especializada e innovadores, equipos y asistencia técnicas confiables, apoyados y adaptados en procesos eficientes, que contribuyan a la mejora de los productos y procesos de nuestros clientes.

- **Visión:**

Ser una empresa reconocida, de referencia en el mercado de prestación de servicios de limpieza especializados a nivel centroamericano, caracterizada por la calidad de sus productos y servicios, de manera que estos siempre excedan la expectativa del cliente.

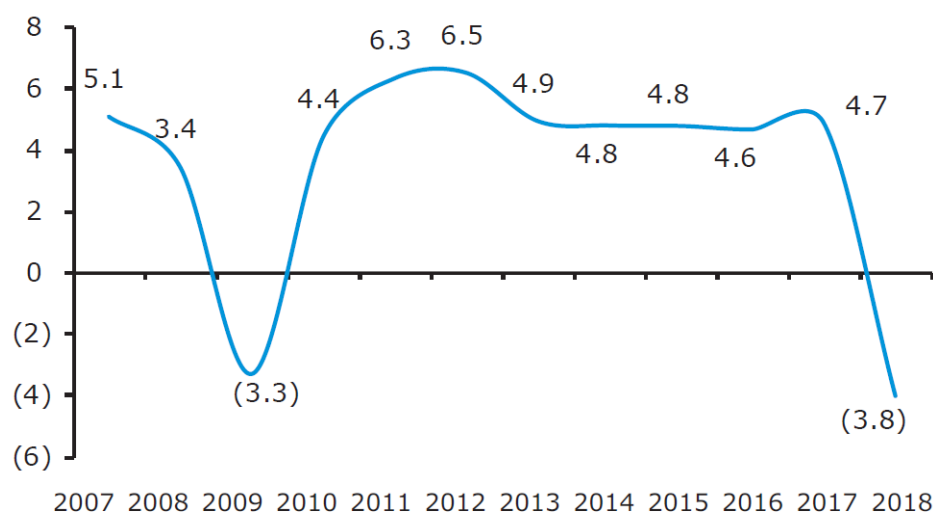
7.2. Análisis de factores externos

7.3.1. Factores económicos

Según el Informe Anual emitido por el Banco Central de Nicaragua, durante el año 2018, la economía se vio afectada por eventos sociopolíticos que mermaron el desempeño económico. Debido a estos acontecimientos el desempleo aumentó, la inflación continuó baja, las finanzas públicas se tensaron por la reducción de la recaudación, aunque continuaron reflejando un manejo prudente (con niveles de deuda sostenibles) y la política monetaria fue activa para enfrentar los aumentos en la demanda por liquidez. El sistema financiero estuvo sometido a estrés con reducciones en el crédito y depósitos, pero con indicadores relevantes dentro de niveles considerados aceptables (liquidez, rentabilidad, solvencia y capitalización) y las reservas internacionales se redujeron. (BCN, 2019)

Se estima que en el año 2018 el producto interno bruto (PIB) registró una tasa negativa de crecimiento de 3.8 por ciento. La evolución de los principales indicadores económicos y financieros del país reflejaron las afectaciones que interrumpieron el continuo crecimiento económico de los últimos ocho años (entre 2010 y 2017 la tasa de crecimiento del PIB promedió 5.1%). Por el lado de la demanda, la disminución de la actividad económica estuvo determinada principalmente por la contracción de la absorción interna, con un descenso del consumo en 4.5 por ciento y de la inversión en 23.6 por ciento; lo cual fue parcialmente compensado por la demanda externa neta (con el incremento de las exportaciones de zona franca y la reducción de las importaciones de bienes y servicios). (BCN, 2019)

Figura 2. Producto interno bruto

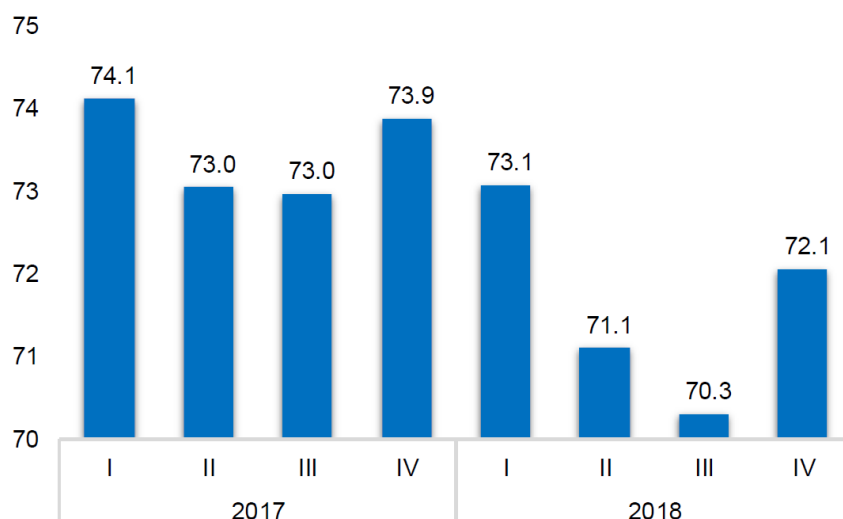


Fuente: BCN

El crecimiento negativo que experimentó el producto interno bruto (PIB) se derivó de la disminución de la actividad económica en sectores importantes como el comercio, construcción, hoteles y restaurantes e intermediación financiera. Los principales sectores que compensaron parcialmente la disminución del crecimiento y que más contribuyeron de forma positiva fueron agricultura, pesca e industria manufacturera, siendo a la vez éstas las actividades que dinamizaron el sector exportador, lo cual es consistente con el comportamiento de la demanda externa neta, que coadyuvó a contrarrestar parcialmente el menor crecimiento del consumo y la inversión. (BCN, 2019)

Paralelamente, con la disminución de la actividad económica, de acuerdo con el Informe de Empleo de la Encuesta Continua de los Hogares (ECH) del Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), en el cuarto trimestre de 2018 la tasa de desempleo abierto se ubicó en 5.2 por ciento (3.3% al cuarto trimestre de 2017) y la tasa global de participación laboral se ubicó en 72.1 por ciento (73.9% en el cuarto trimestre de 2017). (INIDE, 2019)

Figura 3. Tasa global de participación laboral a nivel nacional

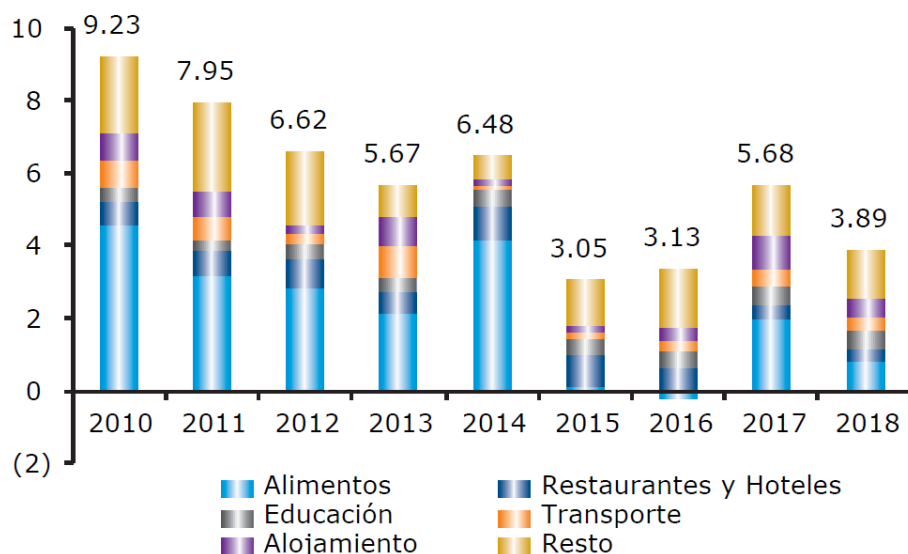


Fuente: Encuesta Continua de Hogares, INIDE.

Asimismo, según informe del Banco Central, se registró una reducción de los afiliados a la seguridad social de 157,923 asegurados (cerrando 2018 con 755,874 trabajadores inscritos en la seguridad social), lo que representó una reducción interanual de 17.3 por ciento. Las principales actividades económicas que reflejaron reducciones de asegurados fueron comercio, servicios comunales, sociales y personales, y servicios financieros. (BCN, 2019)

Por otra parte, se continuó presentando un entorno de inflación (tasa) relativamente baja. La inflación nacional cerró en 3.89 por ciento (5.68% en 2017), inducida principalmente por los menores precios en la división de alimentos (inflación de 2.38%), que experimentó variaciones a la baja tanto del Índice de Precios al Consumidor (IPC) agrícola como del Índice de Precios al Consumidor (IPC) pecuario; y por los mayores precios en la división de transporte (inflación de 5.02%), a causa del comportamiento al alza de los precios de los derivados del petróleo, aunque al final del año (2018) los precios en esta división se desaceleraron. La inflación subyacente registró una variación interanual de 4.0 por ciento, ligeramente inferior a la registrada en 2017, confirmando la ausencia de presiones alcistas en el núcleo inflacionario y la continuidad del régimen cambiario como ancla nominal de precios. (BCN, 2019)

Figura 4. Inflación



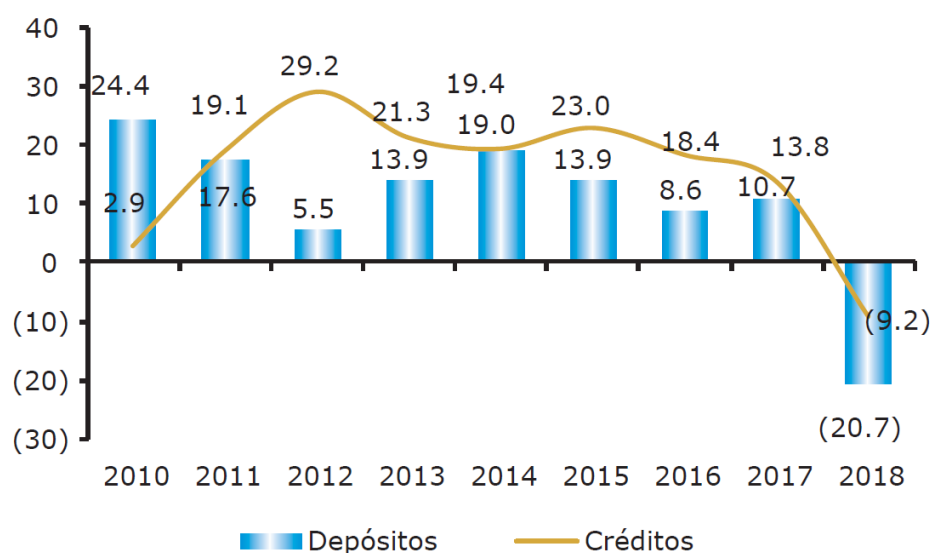
Fuente: BCN

Los bajos niveles de inflación que se registraron en 2018 fueron el resultado de una combinación de factores que contribuyeron a su disminución, como: las condiciones climáticas favorables que permitieron una alta producción agrícola y pecuaria, la política de subsidios y de aprobación de contingentes de importaciones para estabilizar precios, la tasa de deslizamiento cambiario de 5.0 por ciento anual y la baja inflación mundial del petróleo. Mientras que los factores que contribuyeron a su aumento fueron: las afectaciones a la salida y distribución de la producción por obstaculización de vías, principalmente en junio, y el incremento de los precios internacionales del petróleo. (BCN, 2019)

Por otra parte, los indicadores de desempeño del sistema bancario fueron impactados negativamente por los eventos sociopolíticos ocurridos a partir del segundo trimestre 2018, traduciéndose principalmente en una gradual pero continua reducción de depósitos (20.7% respecto a 2017) y de disponibilidades. Esto conllevó a una disminución del crédito (en 9.2%), baja de calidad de la cartera, mayores tasas de fondeo y al incremento en las provisiones. En consecuencia, los indicadores de solvencia y el resultado del período se redujeron. No obstante, a pesar de la coyuntura

adversa, los indicadores relevantes del sistema bancario se mantuvieron en niveles aceptables: la rentabilidad (ROA) se ubicó en 1.3 por ciento (2.3% en 2017), nivel comparable a la de los bancos en Centroamérica; el indicador de cobertura de liquidez alcanzó 35.8 por ciento (31.1% en 2017); y el indicador de mora, aunque aumentó a 2.6 por ciento (1.1% en 2017), se mantuvo cercano al promedio de 2.4 por ciento de la región de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (CAPARD). Por su parte, el BCN y la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF) diseñaron e implementaron políticas y normas prudenciales con el fin de mitigar riesgos potenciales. (BCN, 2019)

Figura 5. Créditos y depósitos

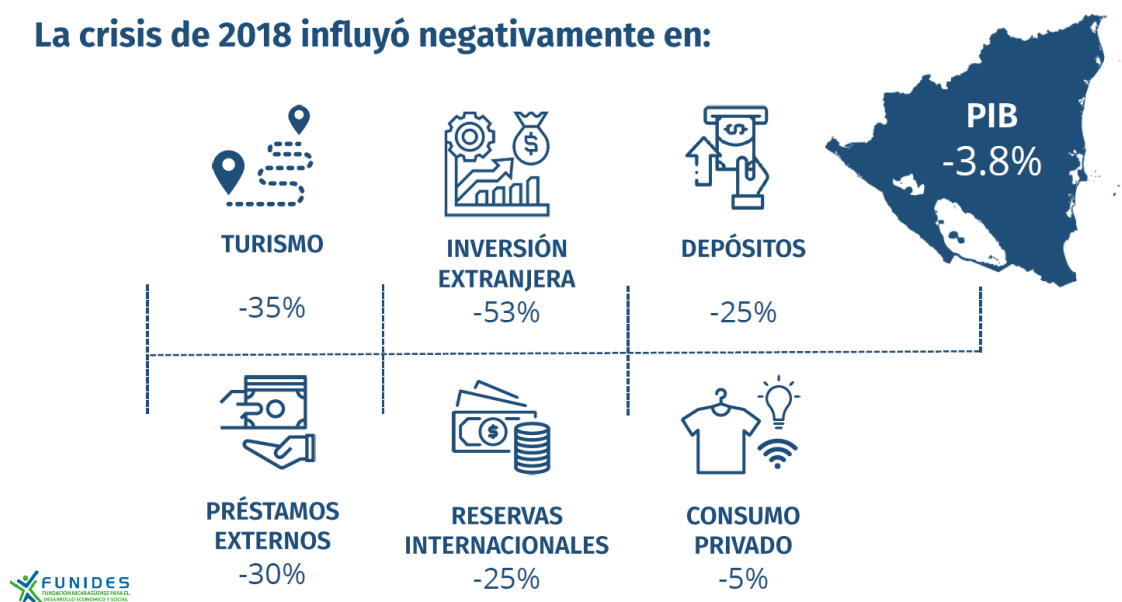


Fuente: SIBOIF y BCN

También, la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social empresa en el Informe de Coyuntura 2018 que el producto interno bruto (PIB) se redujo en 3.8%, el turismo bajó un 35% respecto al año anterior, la inversión extranjera se contrajo en 53%, los depósitos disminuyeron en un 25% aproximadamente, el consumo privado bajó en 5%, las reservas internacionales y préstamos externos disminuyeron respectivamente en 25% y 30%. FUNIDES (2019)

Figura 6. Sectores afectados

La crisis de 2018 influyó negativamente en:



Fuente: FUNIDES

Respecto a la actividad económica, el FUNIDES expresa que para el año 2019 la económica se contrajo 5.8% respecto al inicio del año 2018, los precios aumentaron en promedio 6.3%, el número de personas afiliadas al seguro social disminuyó en 13.2%, y las remesas aumentaron un 9.9%. FUNIDES (2019)

Figura 7. Actividad económica 2019



Fuente: FUNIDES

A través del Informe Anual 2018, emitido en 2019, por el Banco Central de Nicaragua (BCN) se señala que los indicadores económicos y financieros fueron afectados por acontecimientos sociopolíticos a nivel nacional. Este informe subraya que la tasa de inflación permaneció baja, Producto Interno Bruto (PIB) registró decrecimiento, el empleo formal manifestó un importante decrecimiento, las reservas internacionales disminuyeron, el sistema financiero registró decadencias en los depósitos y préstamos. No obstante, el sector manufacturero contribuyó positivamente a la economía a pesar que las actividades de las empresas sufrieron algún indicio de intermitencia producto de cierres temporales, paros nacionales o manifestaciones de diferentes índoles.

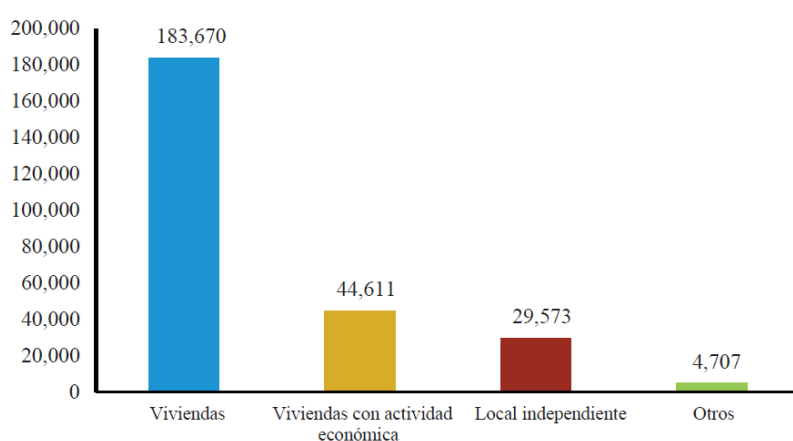
Los acontecimientos sociales y políticos ocurridos durante el 2018 no obstaculizaron la actividad económica de la empresa SERVIQUINSA, esta continuó operando con las empresas manufactureras (clientes) con quienes estableció relación comercial durante el año 2018 a pesar de los eventos suscitados. SERVIQUINSA como medida interna mantuvo la tarifa de los servicios debido a que la inflación no sufrió fluctuaciones agresivas y el índice de precios al consumidor mantuvieron niveles razonables en la economía nacional. Asimismo, las empresas manufactureras continuaron demandando los servicios tercerizados.

7.3.2. Factores demográficos

Durante el periodo de abril a noviembre de 2014, se realizó en la ciudad de Managua, el levantamiento del Censo de Edificaciones. Para la recopilación de la información de cada edificación participaron 267 encuestadores y 28 supervisores, quienes recorrieron completamente el área considerada como urbana, distribuyéndose en brigadas para cubrir todos los segmentos previamente. El objetivo del censo consistió en identificar y caracterizar a todas las edificaciones existentes en ese período, independientemente de su uso, clasificándolas en viviendas de uso exclusivamente domiciliar, viviendas con actividad económica y en locales independientes con actividad económica. (BCN 2017)

En la cabecera municipal de Managua se identificaron 262,561 edificaciones. De estas, 183,670 (70.0%) se utilizan exclusivamente como viviendas; 44,611 (17.0%) son edificaciones utilizadas como viviendas con actividad económica; 29,573 (11.3%) se destinan para establecimientos económicos ubicados en un local independiente en mercados, centros comerciales, bancos, instituciones financieras, supermercados u otras ubicaciones; y 4,707 (1.8%) se utilizan para otros usos como bodegas, garajes, cementerios y edificios en construcción o en ruinas. (BCN 2017)

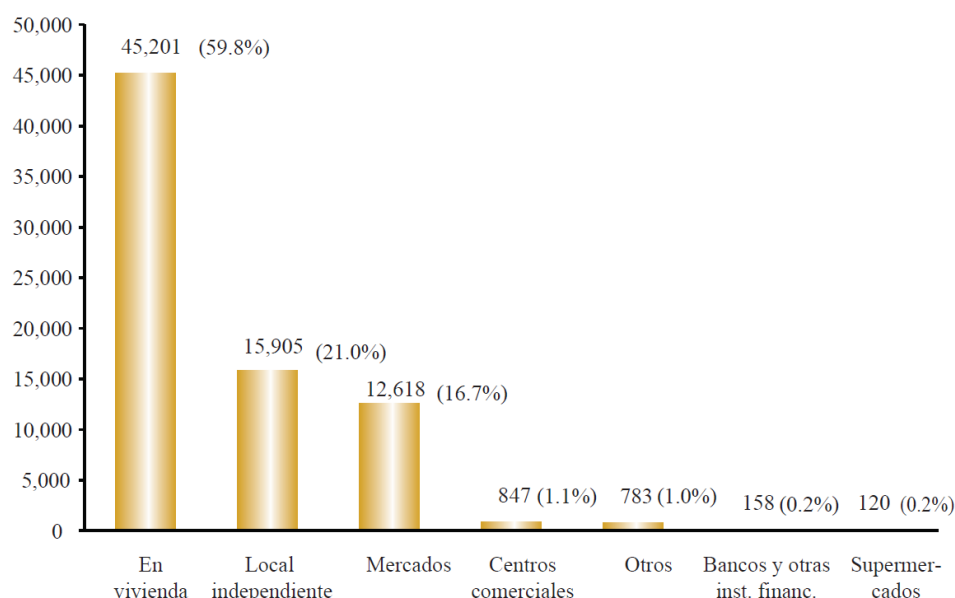
Figura 8. Utilización de edificaciones



Fuente: BCN

El Directorio Económico de la ciudad de Managua está compuesto por 75,632 establecimientos, donde 45,201 están ubicados en viviendas (59.8%), 15,905 en local independiente (21.0%), 12,618 en mercados (16.7%) y 1,908 en otras edificaciones como centros comerciales, supermercados, entre otros (2.5%). (BCN, 2017)

Figura 9. Ubicación de los establecimientos económicos



Fuente: BCN

Según reportes del Instituto Nacional de Información y Desarrollo (INIDE) Managua representa la ciudad más poblada tanto en habitantes, viviendas y empresas a nivel nacional. Estos datos están sustentados por el Censo de Población y de Vivienda 2005 y Censo de Empresas desarrollados 2010. Además, se efectuó una actualización en el año 2014 sobre la utilización de viviendas y edificaciones. A través de estos informes se logra visualizar un nivel de crecimiento representativo en habitantes, viviendas y empresas en la Ciudad de Managua, convirtiéndolo de esta forma en un sitio que potencializa establecer relaciones comerciales con SERVIQUINSA en cuanto a las prestaciones de servicios de limpieza para tales estructuras grises. También se aprecia la migración de inversionistas que sitúan sus negocios en la ciudad de Managua por su atractivo comercial, estas nuevas empresas se podrían traducir como clientes potenciales.

7.3.3. Factores políticos y legales

A inicios del año 2018 (abril) el Poder Ejecutivo promulgó reformas al Reglamento General de la Ley de Seguridad Social, generándose protestas en diversas regiones del país que influyeron en bloqueos a vías de comunicación clave. Aunque las reformas fueron derogadas, el conflicto social y político se profundizó, tenido implicaciones de esta forma sobre diversas actividades económicas, principalmente el turismo, el comercio y el agroindustrial, así como en el sector exportador y la inversión. Además, ante el deterioro de la situación financiera del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), se estima que el déficit fiscal se incrementa con respecto al año anterior. (CEPAL 2018)

Al considerarlas primeras cifras que reflejan los efectos iniciales del conflicto social y político interno sobre la economía, para 2018 la CEPAL pronosticó un crecimiento del PIB cercano al 0,5%. Por otra parte, la aprobación de la Ley de condicionamiento a la inversión nicaragüense (NICA Act) por el Senado de los Estados Unidos limita el acceso a créditos por parte de organismos multilaterales. (CEPAL 2018)

A pesar de los conflictos políticos desarrollados durante el año 2018, el personal operativo de la empresa SERVIQUINSA continuó laborando en las instalaciones de las empresas clientes (manufactureras). No obstante, el personal de administración y ventas no acudió durante un periodo (junio a septiembre 2018) a las instalaciones por las afectaciones derivadas de protestas, tranques y bloqueos en vías transitadas.

Por otra parte, desde una perspectiva legal no existe una regulación gubernamental en Nicaragua que actualmente afecte la operatividad de SERVIQUINSA. La empresa oferta servicios tercerizados y utiliza productos químicos para la limpieza de instalaciones, no obstante, no se ha emitido una ley que impida la continuidad operativa de la empresa. Por otra parte, se deben cumplir con los estatutos establecidos en el código del trabajo (ley 185), ley general de higiene y seguridad del trabajo (ley 618) y ley de seguridad social (ley 539) al menos. También, los aspectos legales mínimos que requiere la empresa lo conforma el acta de constitución de la

sociedad otorgada y certificada por un notario público, registro mercantil en la ventanilla única de inversiones con el pago de los aranceles correspondientes y documento único de registro para la obtención de la licencia municipal, licencia del Instituto Nicaragüense de Seguridad Social y el Registro Único de Contribuyente de la Dirección General de Ingresos.

7.3.4. Factores tecnológicos

Los avances tecnológicos acelerados, generados en el siglo XXI, a nivel mundial obligan a las empresas a actualizarse continuamente para afrontar a la competencia. Los cambios y actualizaciones tecnológicas inciden de forma directa en los procedimientos de una empresa. Estas actualizaciones incluyen en el diseño y elaboración de un producto o prestación de un servicio. Al situarse en el contexto nacional, se logra apreciar que en Nicaragua paulatinamente las empresas incorporan innovaciones tecnológicas tanto para sus procesos productivos como en la prestación de servicios. Ejemplo de este fenómeno son las propagandas publicitarias en redes sociales que las empresas adoptan para impulsar sus productos y servicios a los clientes potenciales. Por otra parte, algunas empresas ofertan sus productos o servicios a través del marketing digital.

Una publicación en un periódico nacional, según opinión de gerentes de agencias que utilizan marketing digital en Nicaragua, indica que los negocios sobreviven gracias a las ventas; para esto los propietarios pretenden incrementar las ventas a bajos costos al utilizar marketing digital en lugar que el marketing tradicional. El marketing digital no solamente se traduce a la utilización de redes sociales en Nicaragua está concentrado en el comercio electrónico. (elnuevodiario.com.ni)

Actualmente la empresa SERVIQUINSA no está utilizando redes sociales, marketing digital o marketing móvil para impulsar sus servicios; dejando a un lado de esta forma a una estrategia comercial que puedes aumentar la competitividad. Además, los productos químicos utilizados para la limpieza de pisos, paredes, techos u otros a nivel

nacional presentan características similares, ocasionando que los avances técnicos en estos productos no sean significativos. También, la maquinaria, equipos y accesorios empleados para las labores de limpieza no representan un contratiempo, puesto que no tienen índices tecnológicos significativos.

7.3.5. Factores competitivos

Respecto a los competidores dentro del mercado de servicios tercerizados de limpieza, existen empresas consolidadas y con trayectoria destacándose, entre algunas, Manufacturas Químicas y Servicios S.A. (MANUQUINSA) y Grupo SERLISA.

Manufacturas Químicas y Servicios S.A. (MANUQUINSA) brinda el servicio de limpieza y sanitización en plantas de proceso de alimentos, limpieza industrial profesional, limpieza profesional institucional, traslado de desechos, limpieza profesional hospitalaria, limpieza industrial profesional de megas bodegas, atiende más de 200,000 metros cuadrados de jardines y áreas verdes; además brinda los servicios de mantenimiento menor (carpintería, electricidad, fontanería, pintura, albañilería y limpieza y destaqueo de tubería hidrosanitaria).

Grupo SERLISA por su parte ofrece servicio de conserjería y jardinería, limpieza profunda de pisos, limpieza profunda de alfombras, limpieza de vidrios en altura, limpieza post-construcción, restauración de superficies, limpieza y sanitización de plantas de proceso, limpieza y sanitización de flota vehicular, limpieza de bodegas de materia prima y producto terminado, oferta productos químicos de limpieza y outsourcing de personal.

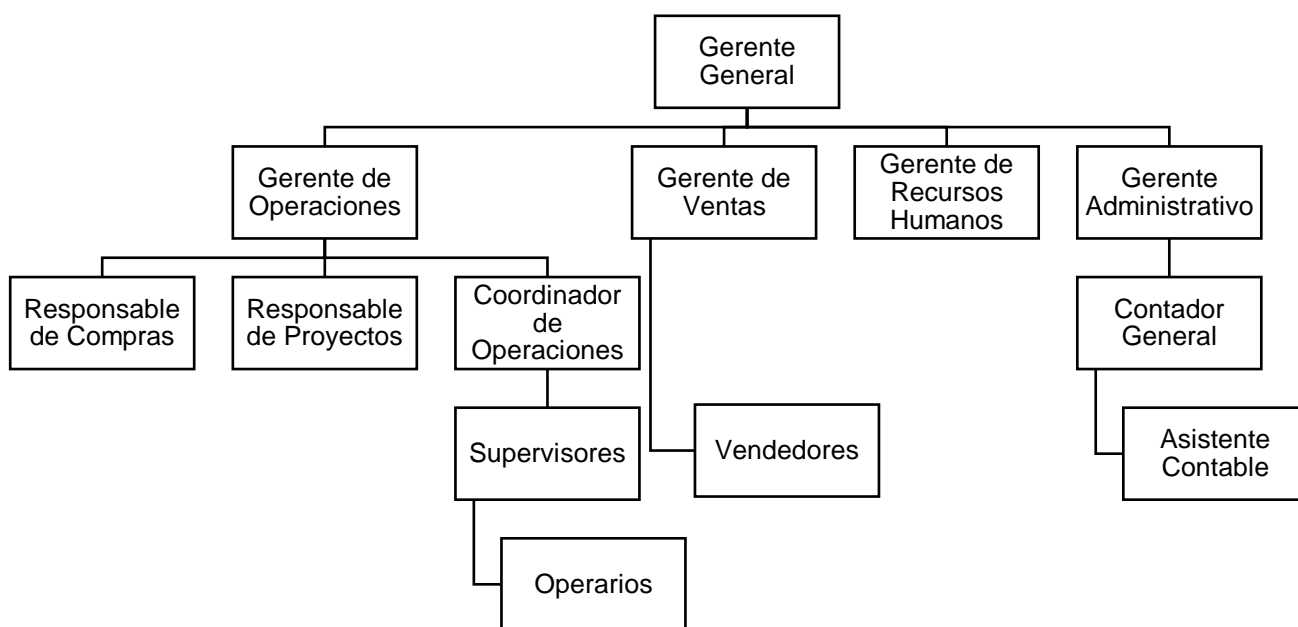
Además, estas empresas disponen de un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001, personal calificado y capacitado, maquinaria y equipos certificados para la operatividad.

7.3. Análisis de factores internos

7.3.1. Administración

A través del listado de verificación inicial, antes mencionado, se indagó que SERVIQUINSA no tiene definidos los valores corporativos, objetivos a corto y largo plazo. Por otra parte, presenta una estructura organizacional definida. Esta estructura obedece a un carácter vertical, debido a que la toma de decisiones y el nivel de responsabilidad disminuye a medida que se desciende en los niveles ocasionando que el nivel de operatividad aumente. Cabe destacar que la información relacionada con los aspectos generales de la empresa se recopiló a través de entrevistas dirigidas al personal de la empresa (ver anexo 2 y 3, página 52 y 53) A continuación, en la figura 10 se muestra la estructura definida por SERVIQUINSA:

Figura 10. Estructura Organizacional de SERVIQUINSA



Fuente: Gerencia General de SERVIQUINSA

Cabe destacar que la estructura jerárquica mostrada en la figura 10 está conformada por capital humano con experiencia en sus respectivas áreas. Puesto que SERVIQUINSA al iniciar operaciones reclutó, seleccionó y contrató en los diferentes puestos laborales un personal que ejercía funciones similares en empresas dedicadas al mismo giro del negocio. Debido a esta situación, la empresa no ha desarrollado un programa de entrenamiento y capacitación de su personal en materia de operaciones, atención al cliente y marketing para la captación de más clientes.

Las funciones principales que corresponden al personal dentro de la estructura de SERVIQUINSA se detallan a continuación. No obstante, los colaboradores realizan funciones que ocasionalmente no forman parte de sus deberes.

Gerente general: Representar legalmente a la institución jurídica ante la sociedad, liderar la formulación y gestión de proyectos, tomar decisiones estratégicas, dirigir y controlar el desempeño de las áreas y gerencias, velar por el respecto de las normativas y reglamentos internos.

Gerente de operaciones: Organizar y ejecutar los proyectos que SEVIQUINSA licitó para satisfacer las necesidades de los clientes en relación con los servicios que se proveen, evaluar la eficiencia de proyectos que coordina.

Responsable de compras: Mantener relación directa con los proveedores, suministrar los insumos y equipos al departamento de operaciones, controlar el presupuesto para las compras mensual, programar el reabastecimiento de inventario.

Responsable de proyectos: Realizar el proceso de licitación de los proyectos con las empresas clientes y empresas nuevas interesadas en la adquisición de servicios de limpieza.

Coordinador de operaciones: Asignar al personal operativo a los diferentes proyectos o servicios, controlar las horas extras en base al presupuesto asignado para los

proyectos, coordinar el transporte y distribución del personal, administrar los inventarios de equipos e insumos, monitorear la utilización de los equipos de protección personal y uniformes, evaluar el rendimiento de los supervisores en los proyectos.

Supervisor: Monitorear los trabajos de limpieza en las instalaciones de las empresas clientes, distribuir al personal según habilidades, velar por el cumplimiento de los trabajos de limpieza, velar por el uso y condiciones eficientes de funcionalidad de los equipos e insumos en el área de trabajo.

Operario: Realizar la limpieza y el mantenimiento en las áreas asignadas, brindar el servicio de limpieza según programación y orientaciones generales, velar por el cuidado de las instalaciones e informar cualquier daño de las mismas a las autoridades correspondientes.

Gerente de ventas: Representar a la empresa en licitaciones y ofertas de proyectos, registrar y controlar las ventas por servicio de limpieza, autorizar las regalías y tipo de promoción, realizar proformas de ventas.

Vendedores: Visitar a los clientes actuales de forma periódica, realizar visitas y ofertar los servicios de la empresa a clientes potenciales, informar sobre los requerimientos especiales de servicio al área de operaciones.

Gerente de recursos humanos: Elaborar la nómina, controlar el expediente del personal, gestionar la declaración de los impuestos y prestaciones sociales, gestionar el reclutamiento y despido de personal, evaluar el desempeño del personal.

Gerente administrativo: Realizar análisis financiero, evaluar los flujos de efectivos, gestionar la disponibilidad de efectivo, administrar el inventario, realizar el cierre contable mensual.

Contador General: Registrar las transacciones financieras de la empresa, realizar reportes de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, declarar los impuestos fiscales de la empresa, realizar el levantamiento de inventario mensual, emitir cheques y facturas.

Auxiliar Contable: Ayudar a la cheques y facturas, analizar cuentas fiscales, realizar ordenes de salida, auxiliar en la declaración de impuestos a la alcaldía, registrar la salida de cupones de combustible, registrar los gastos.

7.3.2. Mercadotecnia

Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

En los servicios de tercerización existen un sin número de empresas que, por medio de diversas técnicas de mercadeo y planeación estratégica, formal e informal, han alcanzado un lugar en el mercado nacional. Actualmente el segmento donde SERVIQUINSA se enfoca es el sector industria, el cual ha sufrido una crisis sociopolítica que originó el cierre de muchas empresas y ocasionó oportunidades para que nuevas empresas aparezcan en el sector.

7.3.2.1. Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores en el sector servicio de limpieza, genera una situación de incertidumbre para las empresas ya constituidas, porque pueden estar creándose con un análisis más preciso y confiable que el ejecutado por los negocios existentes, incrementando la capacidad de absorción en el sector y bajando la rentabilidad media del sector.

En Nicaragua el bajo nivel de barreras para la entrada de nuevos competidores ocasiona un riesgo que debe ser tomado en cuenta por toda empresa al momento de decidir continuar en este giro o desistir.

Para asegurar la posición dentro del mercado y evitar verse afectado por los nuevos competidores, las empresas deben adoptar factores de éxito como la calidad, los

buenos precios, el servicio al cliente y comercialización, además de constante innovación e implementación de habilidades para atraer y retener a los clientes.

7.3.2.2. Rivalidad entre los competidores

Según información proporcionada por el Gerente de Operaciones de SERVIQUINSA durante una entrevista realizada, se conoce la existencia de los principales competidores en la Ciudad de Managua, quienes brindan un servicio similar:

- MANUQUINSA

Manufactura Química y Servicios S.A. (MANUQUINSA), desde el año 1997 incursionó en el mercado de los servicios profesionales de limpieza, convirtiéndose líder en el mercado nacional.



- GRUPO SERLISA

Servicios de Limpieza S.A. (SERLISA), es un conglomerado empresarial con más de 50 años de experiencia a nivel centroamericano, se encuentra ubicada de la Rotonda El Güegüense 3 cuadras al oeste, ½ cuadra al sur. Managua, Nicaragua.



- SMAPSA

Servicios Múltiples en Administración de Personal, S.A. (SMAPSA), es una empresa con más de 13 años de experiencia en servicios intensivos de Outsourcing a nivel nacional, se encuentra ubicada en el Residencial las Brisas, de donde fue el Restaurante Aragón 6 cuabras al norte, 25vrs al Oeste, Q-8. Managua, Nicaragua.



De las anteriores empresas citadas la mayoría ejercen dominio en el mercado, traduciéndose como una debilidad de introducción para SERVIQUINSA.

Cada competidor persigue un mismo objetivo, “ser el preferido de los consumidores”, lo diferente entre todos son los costos que obtienen al aplicar las variadas estrategias de comercialización que permitan alcanzar su meta. Algunos hacen uso de medios de publicidad y promociones para darse a conocer, otros invierten en personal de ventas para un mejor servicio; en el caso de la empresa SERVIQUINSA por el momento no hace uso eficiente de ninguna de estas estrategias dejándole en desventaja con los competidores.

7.3.2.3. Amenaza de productos sustitutos

En la literatura Porter (1979) definió a los productos sustitutos como aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio para el mismo grupo de consumidores. Además, indicó que esta fuerza representa una seria amenaza para el sector debido a que puede reemplazar productos o servicios que se ofrecen por otros que cubran las mismas necesidades, pero a un menor precio, con rendimiento y calidad superior o simplemente puede representar una alternativa para satisfacer la demanda.

Se puede determinar que la amenaza de productos/servicios sustitutos representa un riesgo menor porque existen pocos determinantes en este sector tales como: las personas que trabajan de forma independientes o auxiliares de limpieza que realizan labores similares, pero con niveles de servicios diferentes a los que ofrece SERVIQUINSA, ya que estos sustitutos no gozan tecnológicamente de maquinarias disponibles para realizar su trabajo.

7.3.2.4. El poder de negociación de los proveedores

SERVIQUINSA cuenta como principal proveedor a la empresa SUQUISA de quien formaba parte en años anteriores, siendo ella la que brinda la mayoría de productos para la limpieza general y limpieza profunda, contando con su respaldo y crédito comercial.

7.3.2.5. El poder de negociación de los clientes

En el análisis externo se logró determinar que existe una demanda potencial del servicio de limpieza en la ciudad de Managua, notándose que las concentraciones de ésta favorecen a las empresas. Los clientes son negociadores innatos si lo que se desea es alcanzar su fidelización hacia la empresa se debe ceder un poco ante ellos haciéndoles sentir el valor representativo que tienen dentro del negocio.

La mayor negociación que se da entre clientes y empresa es a causa de la sensibilidad al precio que estos tienen. Para dar respuestas, sin mayores contrariedades, se debe manejar un margen de variación en los precios que permitan hacer descuentos, según los volúmenes de compra realizados, sin correr el riesgo de perder en la transacción.

7.3.3. Producto/Servicios

Los servicios ofertados por SERVIQUINSA, son limpieza general y limpieza profunda, específicamente a vidrios, ventanas, puertas, paredes, techos, equipos y máquinas, que se encuentren en instalaciones, fábricas, hospitales, edificios, bodega y obras verticales en la ciudad de Managua.

7.3.3.1. Precio

Las tarifas de los servicios ofertados el mercado meta son competitivas respecto a las tarifas encontradas en el mercado local.

Tabla 2. Precio de algunos servicios

Descripción	Unidad	Precio
Limpieza profunda de piso	Metro Cuadrado (m ²)	\$ 1.50
Limpieza profunda de vidrio en altura	Metro Cuadrado (m ²)	\$ 2.00
Limpieza profunda de alfombras	Metro Cuadrado (m ²)	\$ 2.00 - \$ 3.00

Fuente. Propia

7.3.3.2. Plaza o canales de distribución

Actualmente la empresa alquila un local que se encuentra ubicado en la ciudad de Managua donde ha destinado un pequeño salón para atender a los clientes y brindarles información de los servicios que brinda. La empresa aplica un canal de comercialización directo, no existe intermediario, con los clientes.

7.3.3.3. Publicidad y promoción

La empresa no ha desarrollado un plan de publicidad ni un programa de promoción, la forma actual de promoción aplicada en la empresa, para agradar y retener a los clientes, es ofreciendo precios menores que la competencia.

Utiliza las visitas a clientes potenciales y las recomendaciones que realiza SUQUISA en las empresas donde vende productos, como medio de publicidad, dejando por fuera medios de comunicación, internet, volantes, tarjetas y revistas.

7.3.4. Finanzas y contabilidad

En el primer año de operaciones de SERVIQUINSA la nómina de su personal era administrada por SUQUISA, actualmente la empresa se ha hecho responsable de su nómina convirtiéndose en una empresa autosostenible. La empresa no tiene deudas con instituciones financieras, trabaja con fondos aportados por los propietarios. Además, cuentan con liquidez, capital de trabajo y activos propios.

7.3.5. Producción y operaciones

Respecto a operaciones, la empresa ofrece a la clientela una atención personalizada. Para brindar sus servicios SERVIQUINSA provee de equipos de protección personal a sus colaboradores para garantizar la seguridad, vestimenta para identificar a la empresa y productos de limpieza para que los clientes se sientan complacidos y continúen eligiendo los servicios ofertados por la empresa. A continuación, se presenta uno de los procesos de limpieza general, específicamente limpieza de pisos:

Los pisos son las áreas más expuestas a la suciedad y las que más rápidamente se deterioran en un edificio. Son uno de los elementos de mayor costo no sólo en su colocación sino también en su conservación. Y es además lo primero que se ve y se mira al entrar a un edificio. El tránsito permanente y continuo de personas hacen que la limpieza de rutina, así como de mantenimiento debe ser cuidadosamente planificados en términos de horarios a pesar de que muchas veces pueda surgir la demanda. Existen diferentes tipos de pisos (mampostería, baldosas, cerámicas, mármol, madera, vinílicos, etc.) cuya limpieza puede diferir en término de los productos utilizados, pero no en la forma de realizar el procedimiento. El procedimiento que se describe es por lo tanto aplicado a todo tipo de piso.

Procedimiento:

1. Se inicia la tarea barriendo dependiendo del sector puede ser con lampazo humedecido, cepillo o escoba. Se comienza desde el extremo más alejado de la puerta hacia el centro. Si es muy grande se divide en sectores.
2. Se recogen los residuos en el balde o recipiente destinado a dicho fin.
3. Si hay manchas realizar el lavado de las mismas con el producto indicado.
4. Si hay residuos adheridos retirarlos con espátula, cuidando de no rayar el piso.
5. Comenzar el lavado del piso recuadrando de afuera hacia dentro.
6. Cada vez que se llega al carro de limpieza, volver a mojar, escurrir y continuar recuadrando, montando las pasadas unos 10 cm. Cambiar el agua cuantas veces sea necesario.
7. Si el sector es muy grande, dividirlo de tal manera que el último tramo quede en la entrada del ambiente.
8. El carro de limpieza se coloca dónde comienza el recuadro, en un lugar aún no lavado y se moviliza al mismo tiempo a que se hacen los diversos tramos.
9. Cambiar de balde y paño; hacer el enjuague y secado, que se comienza con un recuadro y luego se cruza de lado a lado, montando las pasadas, hasta finalizar. Cambiar el agua cuantas veces sea necesario.
10. Si el piso ha quedado aún mojado reiterar cuantas veces sea necesario el secado.
11. Luego de completar toda el área esperar unos minutos que el piso seque.
12. Si se movilizó mobiliario y equipamiento, retornarlo a su sitio al finalizar la tarea.

El encerado de los pisos es un procedimiento que puede realizarse sobre algunos de ellos y en algunas áreas de la institución.

7.3.6. Recursos tecnológicos

La empresa tiene la maquinaria y equipos necesarios para brindar los servicios de limpieza en el interior, exterior y altura, no obstante, presenta limitaciones respecto a cantidad. Respecto a los equipos rodantes, actualmente cuenta con dos unidades para el traslado del personal operativo y maquinaria a las instalaciones donde se brindará el servicio.

7.4. Fortalezas de la empresa

1. *Personal con experiencia:* la empresa SERVIQUINSA externaliza que posee capital humano con experiencia debido a que estos provienen de empresas dedicadas a la misma actividad comercial. Por otra parte, se indagó que la empresa posee una base de datos de personal disponible para reclutar en proyectos nuevos. Este personal está distribuido en dos categorías, personal nuevo y personal que ha trabajado con la empresa previamente con contrato por tiempo determinado.
2. *Respaldo comercial de SUQUISA:* debido a que SERVIQUINSA y SUQUISA pertenecen a los mismos propietarios, frecuentemente para darse a conocer, SUQUISA brinda referencias comerciales de SERVIQUINSA a las empresas clientes potenciales.
3. *Suministro de vestimenta y equipos de protección individual (EPI) al personal:* dentro de las medidas de la empresa en materia de seguridad está el suministro de equipo de protección personal (EPP) a todos los colaboradores del área de operaciones. También con la finalidad de identificarse y posicionarse en el mercado, la empresa entrega y exhorta la utilización de uniformes al personal de operaciones.
4. *Maquinaria y equipo propio:* según lo expresado por el personal de SERVIQUINSA, ellos inicialmente invirtieron en maquinaria y equipo para ser competitivos dentro del mercado.
5. *Servicios de calidad:* durante el horizonte de operatividad de SERVIQUINSA se ha logrado satisfacer las necesidades y expectativas de las empresas clientes.
6. *Precio competitivo:* a través la experiencia del personal de ventas en el mercado que se atiende, se investigó que la empresa fija precios dentro del rango de la competencia.
7. *Oferta de servicios diversificados:* actualmente la empresa brinda servicios de limpieza general a oficinas, plantas industriales, hospitales, edificios u otra entidad solicitante. También oferta el servicio de limpieza profunda a todas las instituciones solicitantes.
8. *Capacidad de respuesta a las empresas clientes:* la empresa durante su vida operativa ha logrado atender las solicitudes de personal en cuanto a cantidad, tiempo y servicios requeridos por las empresas con quien ha establecido relación comercial.

7.5. Debilidades de la empresa

1. *Programa de entrenamiento no definido:* la empresa por su horizonte de vida bajo aún no ha definido un programa de entrenamiento para el personal nuevo y tampoco ha definido un programa de capacitación al personal que labora actualmente.
2. *Poca cantidad de flota vehicular:* a pesar de tener los equipos rodantes requeridos para operar, la empresa no posee una amplia cantidad de vehículos para movilizar al personal. En la actualidad solamente posee dos unidades para afrontar la demanda.
3. *Perfiles de puestos de trabajo no documentados:* a pesar de definirse la estructura organizacional, los perfiles y descriptores de cada cargo no están definidos. No obstante, los colaboradores se asignaron en los diferentes cargos por la experiencia laboral (previa) en el sector.
4. *Programa de capacitación continua no definido:* actualmente la empresa no ha definido un plan de capacitación dirigido al personal de ventas, administración, finanzas u operaciones con la finalidad de fortalecer bases en diferentes áreas, tales como, atención al cliente, liderazgo, administración del talento humano, seguridad e higiene industrial.
5. *Baja participación en el mercado:* debido a que la empresa tiene una trayectoria de dos años aproximadamente en el mercado que atiende, sin mencionar los efectos generados por la situación sociopolítica del año 2018, la participación de mercado es baja al compararse con empresas constituidas con al menos diez de antigüedad.
6. *Plan de publicidad no definido:* debido que la empresa no ha definido un plan estratégico de mercadeo, no se ha fijado un programa de publicidad y promoción que impulse a la empresa.

7.6. Oportunidades de la empresa

1. Certificación con ISO 9001 en el menor tiempo posible: según comentarios de directivos de la empresa, esta ha visualizado certificarse con la familia de las normas ISO 9001 con el objetivo de brindar servicios de calidad respaldados por tal certificación y aumentar el nivel competitivo dentro de la industria. Esta decisión a tomarse a futuro se deriva de que los competidores de mayor renombre, como MANUQUINSA y SERLISA, dentro del mercado cuentan con certificaciones que mejoran la imagen y competitividad de los mismos.
2. *Presencia de nuevos clientes en el mercado:* otro aspecto que beneficiaría a la empresa lo constituye la aparición de nuevos clientes potenciales en el mercado meta, a pesar de la crisis sociopolítica del año 2018, entre estos pueden figurar presencia de franquicias nacionales o extranjeras, proyectos de carácter social que estén orientados a la construcción de hospitales e inversión en obras verticales (nuevos edificios).
3. *Presencia de nuevos proveedores en el mercado:* la aparición de nuevos proveedores que oferten materiales, equipamientos o insumos de mayor calidad o mejor tecnología facilitaría la competitividad de la empresa.
4. *Cierre de empresas dedicadas al servicio de limpieza:* a consecuencia de la crisis sociopolítica en Nicaragua durante el año 2018 muchas empresas dedicadas al sector servicio cerraron operaciones por la inestabilidad económica.
5. *Diminución del precio de insumos:* a pesar de la crisis sociopolítica ocurrida en 2018, el índice de precios al consumidor y la tasa de inflación mantuvo niveles aceptados. Algunos insumos o materias primas pudieron disminuir de precio por la baja rotación y las empresas que distribuyen tales bienes con tal de colocarlos en el mercado pudieron bajar los precios.
6. *Atención de nuevos segmentos de mercado:* derivado de la crisis social, la empresa puede incursionar en nuevos segmentos de mercado con la finalidad de diversificarse aún más. La empresa podría ofertar servicios de jardinería y vender productos de limpieza general.

7.7. Amenazas de la empresa

1. *Presencia de nuevos competidores en el mercado:* la aparición de nuevos competidores en el mercado constituye un aspecto a considerar puesto que estos pueden tener mayor capital humano y tecnológico, traducida a mayor capacidad de respuesta para las empresas solicitantes (clientes).
2. *Competidores utilizan alta tecnología:* las empresas rivales poseen equipamientos con mayores especificaciones referentes a cantidad, capacidad y tecnificación.
3. *Clientes solicitan precios bajos:* un elemento a considerar lo representa el poder de negociación de los clientes, ocasionalmente algunos clientes solicitan precios más bajos del preestablecido.
4. *Clientes insatisfechos:* otro factor importante es el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los servicios brindados, según encuestas efectuadas a los directivos, estos indicaban que algunos clientes pueden sentirse insatisfechos por los servicios ofertados.
5. *Posicionamiento de la competencia en el mercado:* derivado de la trayectoria y medios publicitarios algunas empresas poseen mayor presencia en el mercado meta y ocasionalmente son un referente para brindar los servicios ofertados.
6. *Nuevas regulaciones gubernamentales:* según conversaciones realizadas, la empresa debe estar atenta a las regulaciones gubernamentales dentro del rubro que se atiende. Esto debido a que el servicio de limpieza ofertado integra el manejo y utilización de productos químicos.
7. *Competencia oferta precios bajos:* otro elemento a tomar en cuenta económicamente hablando, es que los competidores fijen precios más bajos que la empresa con la finalidad de licitar a las empresas clientes.
8. *Reducción de la economía en el sector servicio:* producto de la crisis sociopolítica del año 2018, según informe del Banco Central de Nicaragua, los precios de insumos sufrieron incrementos, el sistema financiero se vio afectado por la reducción en los depósitos y disminución de préstamos, la inversión pública disminuyó en proyectos de construcción, el producto interno bruto bajo y la tasa de inflación presentó niveles relativamente bajos.

7.8. Análisis de los factores internos y externos

Los factores internos y externos que inciden en la empresa desde el punto de vista operativo, de mercado, administrativo, social, económico, tecnológico y competitivo se muestran en la siguiente figura 3. Estos factores permitirán potencializar las oportunidades, minimizar de amenazas, utilizar las fortalezas y reducir las debilidades de la empresa.

Figura 11. Factores internos y externos de SERVIQUINSA



Fuente: Propia

VIII. Matriz de evaluación de factores externos e internos de SERVIQUINSA

1.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Luego de identificar los factores internos, fortalezas y debilidades, que están presentes en la empresa se procedió a realizar la valoración de estos factores a través de la elaboración de la matriz EFI. Esta evaluación permitirá diagnosticar la efectividad de las estrategias y/o acciones que la empresa está tomando actualmente. A continuación, la tabla 2 presenta la matriz EFI resultante:

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos de SERVIQUINSA

Matriz de Evaluación de Factores Internos de SERVIQUINSA			
Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1 Personal con experiencia	0.08	4	0.32
2 Respaldo comercial de SUQUISA	0.03	3	0.09
3 Suministro de vestimenta y EPP	0.06	3	0.18
4 Maquinaria y equipo propio	0.09	4	0.36
5 Servicios de calidad	0.12	4	0.48
6 Precio competitivo	0.11	4	0.44
7 Servicios diversificados	0.09	4	0.36
8 Capacidad de respuesta	0.02	3	0.06
Debilidades			
1 Programa de entrenamiento no definido	0.08	2	0.16
2 Poca flota vehicular	0.05	1	0.05
3 Perfiles de puestos no definidos	0.04	1	0.04
4 Programa de capacitación no definido	0.07	2	0.14
5 Baja participación en el mercado	0.07	2	0.14
6 Plan de publicidad no definido	0.09	2	0.18
Total	1		3

Fuente: Propia

Como puede observarse, la puntuación ponderada de la matriz EFI equivale a 3.00. Este valor indica que las estrategias o acciones tomadas influyen medianamente para la conversión de debilidades en fortalezas. Esto quiere decir que no se están explotando al máximo las fortalezas de la empresa en las acciones efectuadas.

1.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Seguidamente de identificar los factores externos, oportunidades y amenazas, a los que se expone la empresa se procedió a realizar la evaluación de estos factores por medio de la elaboración de la matriz EFE. Esta evaluación permitirá identificar líneas de acción para que permitan potencializar las oportunidades de la empresa y valorizar las amenazas del mercado. A continuación, la tabla 3 presenta la matriz EFE resultante:

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos de SERVIQUINSA

Matriz de Evaluación de Factores Externos de SERVIQUINSA			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1 Certificación con ISO 9001	0.07	1	0.07
2 Presencia de nuevos clientes	0.13	3	0.39
3 Presencia de nuevos proveedores	0.09	2	0.18
4 Cierre de competidores	0.12	3	0.36
5 Diminución del precio de insumos	0.07	2	0.14
6 Atención a nuevos segmentos	0.07	2	0.14
Amenazas			
1 Presencia de nuevos competidores	0.09	4	0.36
2 Competidores utilizan alta tecnología	0.03	2	0.06
3 Clientes solicitan precios bajos	0.04	3	0.12
4 Clientes insatisfechos	0.04	1	0.04
5 Posicionamiento de la competencia	0.06	2	0.12
6 Nuevas regulaciones gubernamentales	0.03	1	0.03
7 Competencia oferta precios bajos	0.07	4	0.28
8 Reducción de la economía	0.09	4	0.36
Total	1		2.65

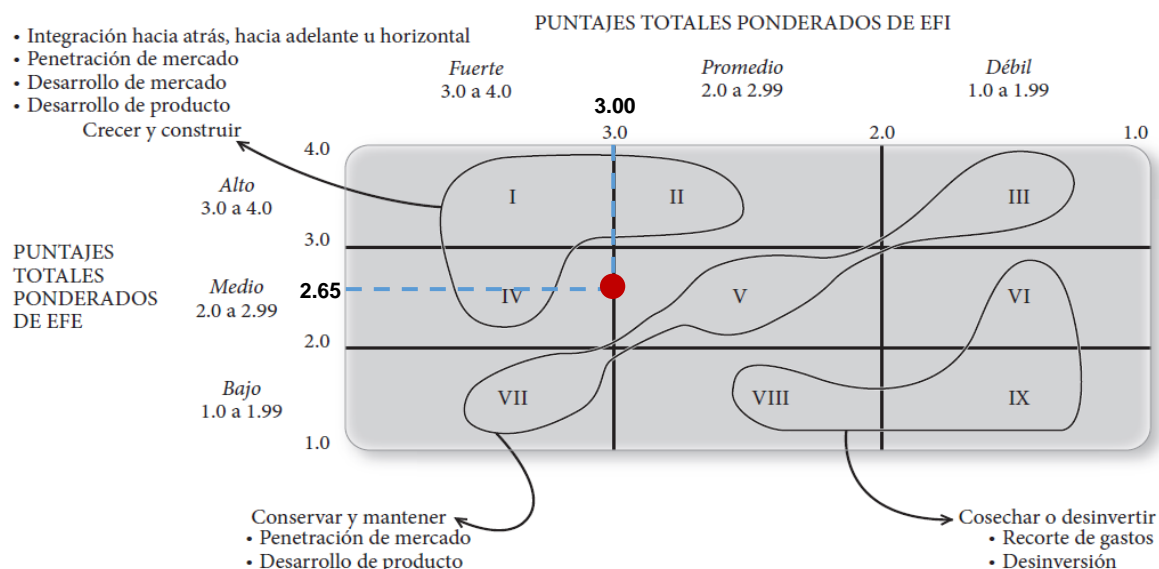
Fuente: Propia

Igualmente, que, en el escenario de la valoración de los factores internos, la matriz de factores externos se aproxima a una calificación de 2.70. Este indicador orienta que se están aprovechando de forma media las oportunidades que la empresa tiene y que no se está trabajando lo suficiente en las amenazas potenciales.

1.3. Valoración de la matriz interna – externa (IE)

Seguidamente de elaborar la matriz EFI y la matriz EFE, se procede a estimar los tipos de estrategias que son más recomendables utilizar según las estimaciones obtenidas en tales matrices mencionadas. Recuérdese que la matriz EFI califico 3.00, mientras que la matriz EFE alcanzó 2.65 en su estimación. Considerando estos valores y la figura 4 que a continuación se presenta, se procederá a la selección del tipo de estrategia que se implementará:

Figura 12. Matriz interna – externa (IE)



Fuente: Fred R, D. Conceptos de administración estratégica

Al correlacionar los valores ponderados de EFI y EFE, respectivamente, se logró determinar que la calificación pertenece a los “EFI`s” entra en la categoría de “fuerte”; mientras las “EFE`s” entra en la categoría de “promedio”. Al interceptar estos indicadores se puede apreciar que estos se ubican en el IV cuadrante. Resultado que propicia la aplicación de estrategias de crear y construir. Esto origina que la empresa se incline en acciones de penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de servicios. A continuación, se muestra la tabla 4 donde se desarrollan las estrategias de la matriz FODA.

1.4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Tabla 5. Matriz FODA de SERVIQUINSA.

	Fortalezas de la empresa <ol style="list-style-type: none"> 1) Personal con experiencia 2) Respaldo comercial de SUQUISA 3) Suministro de vestimenta y EPP 4) Maquinaria y equipo propio 5) Servicios de calidad 6) Precio competitivo 7) Servicios diversificados 8) Capacidad de respuesta 	Debilidades de la empresa <ol style="list-style-type: none"> 1) Programa de entrenamiento no definido 2) Poca flota vehicular 3) Perfiles de puestos no definidos 4) Programa de capacitación no definido 5) Baja participación en el mercado 6) Plan de publicidad no definido
Oportunidades de la empresa <ol style="list-style-type: none"> 1) Certificación con ISO 9001 2) Presencia de nuevos clientes 3) Presencia de nuevos proveedores 4) Cierre de competidores 5) Disminución del precio de insumos 6) Atención a nuevos segmentos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Estrategia de Desarrollo de Mercado (F1, F4, O4)</i> 2. <i>Estrategia de Desarrollo de Nuevos Servicios (F7, O6)</i> 3. <i>Estrategia de Participación de Mercado (F5, F6, O2)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Estrategia de Penetración de Mercado (O1, O2, D5)</i>
Amenazas de la empresa <ol style="list-style-type: none"> 1) Presencia de nuevos competidores 2) Competidores utilizan alta tecnología 3) Clientes solicitan precios bajos 4) Clientes insatisfechos 5) Posicionamiento de la competencia 6) Nuevas regulaciones gubernamentales 7) Competencia oferta precios bajos 8) Reducción de la economía 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Estrategia de Precio (F6, A3, A7)</i> 2. <i>Estrategia de Desarrollo de Mercado (F5, F7, A1, A4)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Estrategia de Dotación de personal y dirección (D1, D4, A4, A5)</i>

Fuente: Propia

Seguidamente de interrelacionar los factores internos y factores externos de la empresa, como se muestra tabla 4, en la se procedió a formular estrategias para la toma de decisiones. Considerando la opinión del personal de SERVIQUINSA y valorando trabajar primeramente en las fortalezas para aprovechar las oportunidades de la empresa se seleccionaron las siguientes estrategias con la finalidad de crecer y construir.

Estrategia 1: Estrategia de Desarrollo de Mercado

Consiste en la creación de las condiciones necesarias para la colocación en mercado de un producto/servicio. La necesidad de desarrollo de mercado puede darse cuando una compañía quiere intervenir en un mercado en el que nunca participó o para la colocación de un producto/servicio totalmente nuevo que aún no posee mercado.

Estrategia 2: Estrategia de Desarrollo de Nuevos Servicios

Se trata de desarrollar mejoras en los productos/servicio, o incorporar nuevos, para atraer a los consumidores de los mercados en los que opera la empresa.

Estrategia 3: Estrategia de Penetración de Mercado

Consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos/servicios actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia o atrayendo a clientes potenciales.

IX. Capítulo II: Propuesta de plan estratégico de mercadeo

Plan estratégico de mercadeo para la empresa Servicios y Químicos Industriales S.A. (SERVIQUINSA) para el periodo 2018 – 2021

A continuación, presentamos el plan estratégico de marketing para la empresa Servicios y Químicos Industriales S.A. (SERVIQUINSA). Este plan está diseñado para un horizonte temporal de tres años, y busca como objetivo tener un recurso como referencia en el que tengamos clara la meta a la que queremos llegar. Para ello hemos realizado un análisis de la situación que nos ha permitido fijar los objetivos concretos de la empresa y las estrategias a seguir para alcanzar esos objetivos. También se refleja en este plan las acciones concretas a seguir, el presupuesto para realizarlas y los mecanismos de control para comprobar su eficacia.

El plan de marketing es una herramienta fundamental para nuestra organización, ya que además de explicar el camino a seguir para cumplir con el proyecto de futuro de la empresa, es un instrumento que facilita la coordinación organizativa reduciendo los conflictos interdepartamentales, así como el seguimiento de los objetivos fijados y la toma de medidas correctoras ante las posibles desviaciones, por lo que se agilizan las reacciones de la empresa frente a posibles cambios en el entorno.

Misión:

- Proveer servicios de limpieza integrales, especializados e innovadores a través de un personal, equipo, proceso y asistencia técnica eficiente que contribuyan a la mejora de los procesos de nuestros clientes.

Visión:

- Ser una empresa de referencia en el mercado de prestación de servicios de limpieza especializados a nivel nacional, caracterizada por la calidad de sus servicios, de manera que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Valores corporativos

- Honestidad: la organización debe practicar la honestidad y ética desde sus bases, siempre debe difundir la verdad. Ningún miembro de la organización debe engañar a otro miembro de la misma organización o ente externo.
- Respeto: la empresa será responsable de difundir el respeto en todos los niveles sobre una opinión, afinidad política o credo. Igualmente, deberá respetarse cualquier ideología de los clientes.
- Responsabilidad y compromiso: la diligencia, puntualidad y eficiencia en los servicios brindado será un estandarte de los colaboradores en la prestación de los servicios de limpieza.
- Calidad: la satisfacción del cliente por los servicios ofertados es el eje principal de la organización, los colaboradores están comprometidos en ofrecer servicios en el tiempo solicitados, con los requerimientos pedidos y enfocado al cliente
- Trabajo en equipo: para la toma de decisiones y ejecución de actividades se considerará a todo el personal involucrado. Todo esfuerzo e idea es sumamente valioso, junto con el esfuerzo colectivo.

Objetivos

- Aumentar la participación en el mercado meta
- Posicionar la marca en el sector servicio

Estrategia 1:**Estrategia de Desarrollo de Mercado****Actividades**

1. Promoción de servicios en base a precios y cantidad.
2. Capacitar al personal de ventas y operaciones en materia de servicio al cliente.
3. Participar en ferias de empresas.
4. Realizar campañas publicitarias.

Estrategia 2: Estrategia de Desarrollo de Nuevos Servicios**Actividades**

1. Realizar encuestas para identificar la demanda de nuevos servicios.
2. Planificar visitas a clientes actuales y nuevos.
3. Realizar campañas de visitas a clientes potenciales.

Estrategia 3: Estrategia de Penetración de Mercado**Actividades**

1. Realizar campañas a través de las redes sociales y revistas empresariales.
2. Realizar una investigación de mercado para cuantificar la demanda potencial insatisfecha en servicio de limpieza.
3. Ofertar precios por debajo de la competencia.

9.1. Plan de Mercadeo

Tabla 6. Plan estratégico y presupuesto de marketing

QUE		COMO			CUANDO			QUIEN	
Estrategia	Objetivos	Actividades	MONTO	Meta	2019	2020	2021	Responsable	Indicador
Estrategia de Desarrollo de Mercado	Fidelizar a clientes actuales	Promoción de servicios en base a precios y cantidad	C\$ -	Aumentar el volumen de ventas	Aumento de un 5%	Aumento de un 8%	Aumento de un 10%	Gerente General	Facturación
		Capacitar al personal de ventas y operaciones en materia de servicio al cliente.	C\$33,500.00						
	Dar a conocer la empresa	Participar en ferias de empresas	C\$10,000.00					Gerente de ventas	
		Realizar campañas publicitarias	C\$ 5,000.00					Gerente de Operaciones	
Estrategia de Desarrollo de Nuevos Servicios	Aumentar la cartera de servicios ofertados	Realizar encuestas para identificar la demanda de nuevos servicios	C\$ 8,500.00	Ofertar otros servicios	Limpieza de muebles e interior de vehículos	Servicios de Jardinería	Servicios de Recolección de desechos solidos	Gerente General	Número de clientes
		Planificar visitas a clientes actuales y nuevos	C\$ -					Gerente de Operaciones	
		Realizar campañas de visitas a clientes potenciales	C\$ 2,000.00						
Estrategia de Penetración de Mercado	Captar nuevos clientes	Realizar campañas a través de las redes sociales y revistas empresariales	C\$ 6,700.00	Aumentar el nivel de participación en el mercado	Aumento de un 1%	Aumento de un 3%	Aumento de un 5%	Gerente General	Participación de mercado
	Atender nuevos segmentos de mercados	Realizar una investigación de mercado para cuantificar la demanda potencial insatisfecha en servicio de limpieza	C\$15,000.00					Gerente de ventas	
	Aumentar la cartera de clientes	Ofertar precios por debajo de la competencia	C\$ -					Gerente de Operaciones	
		Presupuesto Estimado	C\$80,700.00						

Fuente: Propia

X.Conclusiones

- A través del diagnóstico inicial de la empresa, se logró constatar que la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las metas y planes de acción que sirvan como estándares para la operatividad de la empresa no están definidos. Las divisiones de operaciones y ventas no tienen metas trazadas, operan de forma desordenada puesto que no pretenden alcanzar una norma de operación y venta.
- Por medio del análisis de los factores internos y factores externos se formularon las estrategias de desarrollo de mercado, desarrollo de nuevos servicios y penetración de mercado.
- A partir de la formulación y selección de estrategias se diseñó un plan de acción que contiene la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, actividades, metas, responsables de ejecución, fecha de ejecución y recursos que permitan desarrollar un plan estratégico de mercadeo para aumentar la participación dentro del mercado y retener a los clientes actuales, con un presupuesto estimado de C\$80,700.00.
- El diagnóstico situacional facilitó la identificación de factores internos y externos que inciden en la operatividad de la empresa. Acompañado de este se diseñó un plan de acción donde se definen estrategias que contribuyan a publicitar la empresa, definir niveles de ventas y capacitación del personal en materia de mercadeo.

XI.Recomendaciones

A continuación, se citan algunas recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño de la organización y la puesta en marcha del Plan Estratégico.

- Ejecutar el Plan Estratégico de Mercadeo propuesto, considerando los niveles de responsabilidad, estrategia y recursos planteados.
- Realizar un proceso de autoevaluación periódico en las áreas mercadeo, operaciones y administración para diagnosticar la funcionalidad de cada sector. Este seguimiento permitirá la identificación de la situación de la empresa de forma continua y facilitará la visualización de las mejoras.
- Reestructuración del organigrama de la empresa para delimitar responsabilidades y funciones.
- Adoptar estrategias de mercadeo que permitan conservar y mantener la cartera de cliente ante posibles crisis sociopolítica del país.

XII. Glosario

Análisis externo: Identificación de las oportunidades y amenazas de una empresa (económicas, competencia, sociales, políticas, culturales, legales y tecnológico)

Análisis interno: Identificación de las fortalezas y debilidades de una empresa (personal, infraestructura, desempeño, finanzas, cultura y estructura organizacional)

Análisis situacional: Recopilación organizada y sistemática de datos internos y externos de una empresa estudiada para la formulación de estrategias y planes de mercadeo.

Limpieza profunda: Servicio de limpieza orientado a la sanitización integral de todas las áreas de un edificio o instalación por medio de la utilización de productos químicos especializados.

Misión: Declaración concisa que explica la razón de ser de la empresa u organización.

Participación de mercado: Porcentaje de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa. Cuando hablamos de participación de mercado (market share) hacemos referencia al porcentaje que tenemos del mercado, siempre expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios, de un determinado producto o servicio específico.

Plan de acción: Programa detallado de la realización de proyectos y actividades que deben realizarse para cumplir estrategias y objetivos del plan establecido

Plan estratégico: Documento en donde se detalla las estrategias y acciones de marketing según los objetivos de la empresa, así como el uso de la inversión, tiempo y recursos para su desarrollo, de forma que se logren alcanzar los fines propuestos.

Presupuesto de marketing: Documento detallado que permite la distribución de recursos en acciones y programas de marketing, las que se ejecutarán en un determinado periodo para conseguir los objetivos planificados.

Sanitización: es el proceso por el cual se realiza una reducción sustancial del contenido microbiano, hasta un nivel de seguridad, sin que se llegue a la desaparición completa de microorganismos patógenos, sin producir algún tipo de infección.

Subcontratación: es proceso empresarial mediante el cual una sociedad transfiere la responsabilidad de sus tareas externas a otra sociedad especializada en esa tarea.

Visión: Declaración que explica hacia donde se dirige la organización en el futuro.

Estrategias de desarrollo de mercado: se define como una serie de planeamientos destinados a ampliar el nicho de una determinada empresa, y por ende, de hacerlo más grande y potencialmente más rentable para el desarrollo de una actividad económica concreta.

XIII. Bibliografía

- 📖 Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill.
- 📖 Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill.
- 📖 Fred R, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.
- 📖 Munuera J. y Rodríguez A. (2007). Estrategias de marketing. España: ESIC Editorial

Webgrafía

- 📖 Thompson, I. (2006). El plan de marketing. Recuperado de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>

XIV.Anexos

Anexo 1: Listado de Verificación

Datos Generales			
Nombre de la Empresa:			
Fecha de la Evaluación:			
Nombre del Evaluador:			
Elementos Organizacionales	Si	No	N/A
¿Existe una declaración de la misión de la empresa?			
¿Existe una declaración de la visión de la empresa?			
¿La empresa tiene definidos los valores organizacionales?			
¿La empresa tiene definidos objetivos a corto plazo?			
¿La empresa tiene definidos objetivos a largo plazo?			
¿La empresa presenta una estructura organizacional definida?			
¿Se trabaja con un plan operativo anual?			
Aspectos de Mercadeo	Si	No	N/A
¿Se identifica claramente al mercado que se atiende?			
¿Se definen con claridad los servicios ofertados?			
¿Se trabajan con metas de ventas a corto plazo?			
¿Se trabajan con metas de ventas a largo plazo?			
¿Se llevan registros y/o estadísticas de ventas?			
¿La empresa tiene definidas estrategias de mercadeo?			
¿La empresa conoce a sus competidores?			
Observaciones:			

Anexo 2: Entrevista al personal administrativo

El siguiente cuestionario tiene como finalidad averiguar la situación operativa de la empresa en las áreas sustanciales organizativas. Su aporte será de gran ayuda. Gracias por participar en la aplicación de esta herramienta.

- 1) ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente en la empresa?

- 2) ¿Cuál es el área al que pertenece?

- 3) ¿Cuáles son las metas organizacionales de su área?

- 4) ¿Cuáles son las estrategias de mercadeo que aplica actualmente la empresa?

- 5) ¿Cuál es el plan estratégico de mercadeo que se ha limitado la empresa?

- 6) Menciones 10 fortalezas que presenta la empresa

- 7) Menciones 10 debilidades de la empresa

- 8) Mencione 10 oportunidades que puede explotar la empresa

- 9) Mencione 10 amenazas a las que se expone la empresa

Anexo 3: Entrevista al personal operativo

El siguiente instrumento tiene como objetivo diagnosticar la situación actual de la empresa en materia de planeación estratégica de mercadeo. Su aporte será de gran ayuda. Gracias por participar en la aplicación de esta herramienta.

¿Conoce la misión de la empresa?

Si _____ No _____

¿Conoce la visión de la empresa?

Si _____ No _____

¿Conoce los valores de la empresa?

Si _____ No _____

¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

Si _____ No _____

¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si _____ No _____

¿Conoce los planes estratégicos de la empresa?

Si _____ No _____

¿Conoce las metas de la empresa?

Si _____ No _____

Mencione 5 fortalezas de la empresa

Mencione 5 debilidades de la empresa

Mencione 5 oportunidades de la empresa

Mencione 5 amenazas de la empresa

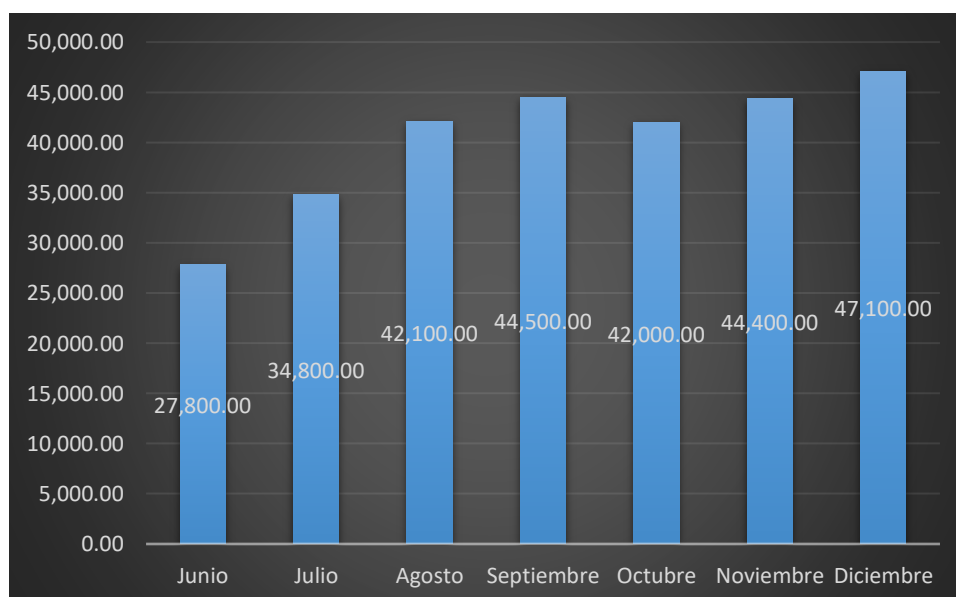
XV.Apéndice

A continuación, se muestra el comportamiento histórico en las ventas de los servicios más demandados. Este historial muestra los Servicios de Limpieza y Servicios de Limpieza Profunda. Las ventas referidas a los Servicios de Limpieza se registran desde Junio 2017 hasta Diciembre 2017. La siguiente tabla recopila los ingresos (aproximados) por ventas tanto en moneda local (córdobas) como moneda extranjera (dólares):

Ventas del Servicio de Limpieza para 2017

Mes	Dólares	Córdobas
Junio	27,800.00	834,000.00
Julio	34,800.00	1,044,000.00
Agosto	42,100.00	1,263,000.00
Septiembre	44,500.00	1,357,250.00
Octubre	42,000.00	1,281,000.00
Noviembre	44,400.00	1,354,200.00
Diciembre	47,100.00	1,274,100.00

Gráfico de Ventas de Servicio de Limpieza para el año 2017

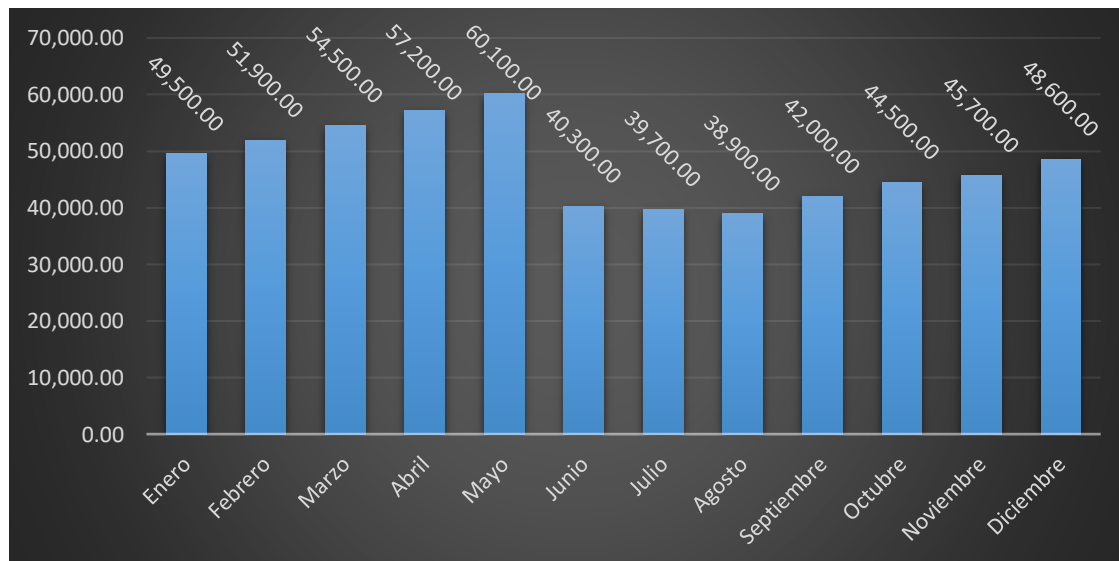


Debido a la crisis sociopolítica del año 2018, las ventas de la empresa respecto a servicios de limpieza permanecieron relativamente constantes durante los meses de junio a septiembre 2018. Únicamente la empresa mantenía operaciones con las empresas clientes donde estableció relación comercial. A continuación, se muestra el comportamiento de las ventas para el año 2018:

Ventas para Servicio de Limpieza

Enero	49,500.00	1,534,500.00
Febrero	51,900.00	1,608,900.00
Marzo	54,500.00	1,689,500.00
Abril	57,200.00	1,830,400.00
Mayo	60,100.00	1,923,200.00
Junio	40,300.00	1,289,600.00
Julio	39,700.00	1,290,250.00
Agosto	38,900.00	1,264,250.00
Septiembre	42,000.00	1,365,000.00
Octubre	44,500.00	1,468,500.00
Noviembre	45,700.00	1,508,100.00
Diciembre	48,600.00	1,603,800.00

Gráfico de Ventas de Servicio de Limpieza



Referente al servicio denominado “Servicio de Limpieza Profunda”, seleccionar un método de pronóstico de ventas resulto complejo. Esto se debe a que las ventas no reflejan un comportamiento estable, existen oscilaciones que no pueden controlarse o ajustarse por medio de un modelo matemático. Las ventas aproximadas se detallan a continuación

Ventas de Limpieza Profunda en 2017

Mes	Dólares	Córdobas
Junio	5,400.00	162,000.00
Julio	9,100.00	273,000.00
Agosto	6,600.00	198,000.00
Septiembre	7,800.00	237,900.00
Octubre	6,100.00	186,050.00
Noviembre	2,500.00	76,250.00
Diciembre	7,600.00	235,600.00

Gráfico de Ventas de Limpieza Profunda del 2017



No obstante, durante el año 2018 las ventas relacionadas con el servicio de limpieza profunda sufrieron afectaciones sustanciales. Esto se debió a la interrupción de operaciones entre junio a septiembre 2018. A continuación, se muestran las estimaciones de ventas del servicio de limpieza profunda:

Servicio de Limpieza		
Mes	Dólares	Córdobas
Enero	6,400.00	198,400.00
Febrero	5,700.00	176,700.00
Marzo	7,800.00	241,800.00
Abril	5,900.00	188,800.00
Mayo	5,300.00	169,600.00
Junio	0.00	0.00
Julio	0.00	0.00
Agosto	0.00	0.00
Septiembre	0.00	0.00
Octubre	2,400.00	79,200.00
Noviembre	3,500.00	115,500.00
Diciembre	4,300.00	141,900.00

